



**FILIPA SOUSA
E SILVA**

**IMPACTO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
NO DESEMPENHO E NA SATISFAÇÃO NO
TRABALHO DOS OPERADORES DA *TRÈVES*
PORTUGAL**



**FILIPA SOUSA
E SILVA**

**IMPACTO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NO
DESEMPENHO E NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO
DOS OPERADORES DA *TRÈVES* PORTUGAL**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Andreia Tatiana Vitória, Professora Convidada do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

o júri

presidente

Prof. Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro
Professora adjunta da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Andreia Tatiana Vitória
Professora auxiliar convidada da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Começo por agradecer à professora Andreia Vitória, pela orientação prestada, por todo o apoio, incentivo e ajuda que me deu ao longo deste ano. Obrigada por todos os conselhos e pelas horas que dedicou a este trabalho. Não poderia ter escolhido melhor.

Agradeço à empresa Trêves na pessoa do João Costa e da Cecília Sousa que desde o início me apoiaram e ajudaram para que este trabalho fosse exequível.

Aos meus pais por toda a ajuda de sempre. Agradeço antes de mais o investimento feito ao longo destes anos, que me permitiram saber-ser, saber-saber e saber-fazer. Agradeço-lhes todo o apoio, motivação, determinação que me transmitiram ao longo da minha vida.

Ao meu irmão por me ajudar a relativizar tudo.

Aos meus avós por acreditarem em mim incondicionalmente e por me apoiarem em tudo.

Ao Francisco Pinho por ser a pessoa que mais me apoia, motiva e faz-me acreditar em mim. Obrigado pela compreensão e paciência de sempre.

Agradeço ainda à Inês Bastos, por ser a amiga de todas as horas e pela ajuda que me deu na leitura e correção deste trabalho.

Agradeço também aos meus amigos da universidade que partilham as suas histórias e resiliência durante a execução das nossas teses. É bom perceber que não estamos sozinhos nesta luta.

Agradeço-vos do fundo do coração.

palavras-chave

desempenho, avaliação do desempenho, gestão do desempenho, liderança, liderança transformacional e satisfação no trabalho

resumo

Procura-se com o presente estudo de caso, analisar o estilo de liderança de dois líderes e perceber se é possível reconhecê-los como líderes transformacionais. Pretende-se também perceber se a liderança transformacional é difusora da satisfação no trabalho e do desempenho dos colaboradores da Trêves Portugal. O estudo seguiu um método de pesquisa quantitativo e uma análise qualitativa da variável desempenho. A análise quantitativa surge a partir do estudo de dados primários gerados através de um *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) e de um questionário que afere a satisfação no trabalho. As respostas às declarações de pesquisa foram dimensionadas e convertidas em dados quantitativos através do SPSS e desenvolvido para o estudo para permitir a segmentação das respostas de dados em variáveis com base em comportamentos de liderança e satisfação associadas. Recorre-se também ao estudo do desempenho como forma de perceber o impacto da liderança no desempenho. O resultado sugere que a empresa em questão apresenta dois líderes medianamente transformacionais com diferenças significativas nos desempenhos das suas equipas.

keywords

evaluation management, performance appraisal, leadership, transformational leadership, job satisfaction

abstract

With the present case study, we intended to analyze the leadership's style of two leaders, to understand if it is possible to recognize them as transformational leaders. It is also our goal to understand if transformational leadership has some impact on job satisfaction and the performance of Trèves' employees.

The study followed a quantitative research method and a qualitative analysis of the performance evaluation variable. This analysis was based on primary data generated through a Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and a questionnaire that assesses job satisfaction. Responses to the research statements were dimensioned and converted into quantitative data through SPSS and developed for the study to allow segmentation of data responses into variables based on associated leadership and satisfaction behaviors. We also used the study of performance as a way of perceiving the impact of leadership on the performance. The result suggests that the company in question presents two moderately transformational leaders with significant differences in team performance.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO 1

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO 3

1. Desempenho.....	3
1.1. Desempenho Individual	3
1.2. Gestão do Desempenho	4
1.3. Avaliação do Desempenho.....	5
2. Liderança	8
2.1. Conceito de Liderança	8
2.2. Teorias da Liderança	9
2.3. Outras abordagens sobre liderança	11
2.4. Liderança Transformacional.....	11
2.5. Abordagem da Troca líder-membro (LMX)	15
3. Satisfação no Trabalho	16
3.1. Determinantes da Satisfação no trabalho	18
4. Relação entre a liderança transformacional e a satisfação do colaborador na organização	20
5. Relação entre a liderança transformacional e o desempenho na organização	21

CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO 27

1. <i>Trèves Acoustic Systems and Products</i>	27
1.1. Estrutura Funcional	29
1.2. Capital Humano.....	30
1.3. Caracterização e perfil dos líderes a avaliar.....	32

CAPÍTULO III – MÉTODO 33

1. Procedimentos.....	33
2. Amostra	34
3. Instrumentos de Medida	37
3.1. Desempenho dos colaboradores	37
3.2. Liderança Transformacional dos Supervisores	38
3.3. Satisfação dos colaboradores.....	40

CAPÍTULO IV – RESULTADOS 41

1. Médias e desvios-padrão.....	41
2. Correlações	43
3. Discussão e resultados	47

4. Implicações para a gestão	50
5. Limitações do estudo e futuras investigações	51
CONCLUSÃO	53
REREFÊNCIAS	55
ANEXOS	59
Anexo A - Organograma da Trèves	59
Anexo B - Descrição de funções	60
Anexo C - Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) - Colaboradores.....	61
Anexo D - Critérios utilizados na avaliação de desempenho	64
Anexo E - Explicação das dimensões do MLQ e itens correspondentes.....	65
Anexo F - Questionário da satisfação no trabalho	67
Anexo G – Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) – Auto perceção dos Líderes .	69
Anexo H – Licença de Utilização do MLQ	72
Anexo I - Relatório de atividades de estágio.....	73

Índice de tabelas

Tabela 1 - Diferenças entre liderança transformacional autêntica e pseudo liderança transformacional; Bass & Sreidman citado e adaptado de Rego et al. (2003)	15
Tabela 2 - Importância da satisfação no trabalho. Fonte: Adaptado de Singh (2013).....	18
Tabela 3 - Distribuição do nº de colaboradores por departamento	29
Tabela 4 - Nº de colaboradores por fábrica, turno e tipo de contrato	30
Tabela 5 - Distribuição do nº de pessoas por faixa etária e por tipo de contrato	31
Tabela 6 - Distribuição por sexo	31
Tabela 7 - Distribuição do nº de pessoas por antiguidade na Trèves	32
Tabela 8 - Características dos supervisores	32
Tabela 9 - Nº colaboradores da amostra por unidade fabril, turno e tipo de contrato.....	35
Tabela 10 - Faixa etária da amostra	35
Tabela 11 - Género da amostra.....	35
Tabela 12 - Estado civil da amostra.....	36
Tabela 13 - Grau de habilitação da amostra	36
Tabela 14 - Antiguidade da amostra na empresa	36
Tabela 15 - Antiguidade da amostra na equipa	37
Tabela 16 - Média da avaliação de desempenho dos colaboradores Trèves por equipa	38
Tabela 17 - Alfa de Cronbach das dimensões do MLQ.....	39
Tabela 18 - Alfa de Cronbach da Satisfação no trabalho	40
Tabela 19 - Médias e desvio-padrão dados MLQ, Satisfação no Trabalho e Desempenho	43
Tabela 20 - Correlações.....	46

Índice de figuras

Figura 1 - Cadeia causal dos efeitos diretos e indiretos exercidos pelo líder. Fonte: Yukl, 2013 ...	22
Figura 2 – Modelo 2; Fonte: Judge et al., (2001).....	
Figura 3 - Modelo 3; Fonte: Judge et al., (2001)	
Figura 4 - Modelo 4; Fonte: Judge et al., (2001)	
Figura 5 - Modelo 5; Fonte: Judge et al., (2001)	
Figura 6 - Peças produzidas nas Unidades fabris Engine e Interior	28
Figura 7 - Cultura "One Trèves"	

INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo vive um período de grandes transformações sociais, económicas, políticas e culturais, que resultam num processo de reestruturação produtiva e económica das organizações. Estas reestruturações ocorrem por intermédio de processos, técnicas e por pessoas que gostem do seu trabalho e que acrescentem vantagem competitiva à organização.

Neste sentido, cabe às organizações procurarem a melhor forma de lidar com as mudanças, promovendo o desempenho e a satisfação dos colaboradores. Estes são para as organizações um recurso essencial no sucesso organizacional, uma vez que a procura pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados e aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado (Mujkić, Rahimić, Šehić, & Jusić, 2014). Para tal, espera-se que gestores e líderes assumam responsabilidades na contribuição para a produtividade, competitividade e desempenho económico das empresas. Deste modo, tal deve ser tomada em consideração pelas organizações aquando da escolha dos seus líderes, pois estes têm de ser capazes de gerir as mudanças e capacitar aqueles que são liderados para novos desafios atendendo às suas necessidades e expectativas, para que se sintam mais satisfeitos com o seu trabalho (Singh, 2013).

Por conseguinte, a satisfação no trabalho é uma variável atitudinal do colaborador que apenas ocorre quando este recebe um estímulo positivo à superação, desenvolvimento e reconhecimento de algo que perceciona como valioso (Singh, 2013). Assim, quando os colaboradores que se sentem reconhecidos pelos seus líderes, tornam-se mais satisfeitos.

Dentro deste cenário, a satisfação no trabalho concilia-se com o conceito de liderança, que, apesar da diversidade de definições que lhe estão agregadas, a base conceptual concentra-se no fenómeno de influenciar pessoas de forma a alcançarem objetivos. No que diz respeito ao alcance da eficiência e eficácia, a liderança transformacional destaca-se no seio dos estudos relativos aos diversos estilos de liderança. Burns (1979) e Bass (1985) apresentam esta liderança como sendo responsável por inspirar, motivar e garantir elevados níveis de entusiasmo, dedicação, empenho e esforço extra, que impelem a organização para elevados desempenhos (Rego & Pina e Cunha, 2003).

Deste modo, este trabalho propõe-se a avaliar a relação entre liderança transformacional, satisfação no trabalho e o desempenho.

O trabalho está estruturado em quatro grandes capítulos. Relativamente ao estudo teórico (Capítulo I), serão estudadas as variáveis em análise - o desempenho onde será feito o enquadramento da gestão e avaliação do mesmo – a liderança transformacional, onde serão especificados os conceitos e abordagens de liderança mais comuns e qual o impacto das mesmas, e por fim, - a satisfação, que também será alvo de descrição teórica uma vez que poderá ser afetada pelo estilo de liderança e, por consequência, poderá ser um catalisador no que ao desempenho diz respeito.

Após a descrição teórica referida, o passo seguinte (Capítulo II) assenta na apresentação e caracterização da empresa onde o estudo decorreu no âmbito do estágio da autora. Posteriormente (Capítulo III) serão esclarecidos os procedimentos adotados, nomeadamente a descrição do tipo de estudo, quais os instrumentos de recolha de dados utilizados, e ainda a caracterização da amostra em termos sociodemográficos. Logo após, (Capítulo IV) serão evidenciados e discutidos os resultados obtidos. Também no último capítulo serão apresentadas algumas implicações para a gestão e será feita uma ressalva às limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Desempenho

O desempenho assume particular relevância para as organizações em virtude da necessidade que estas empresas têm em apoiar a evolução dos seus colaboradores, adequando a forma como eles agem e acautelando o respetivo impacto nos resultados. Assim, o tema desempenho remete a pesquisa para alguns temas como: o desempenho dos indivíduos, a gestão desse desempenho e a respetiva avaliação.

1.1. Desempenho Individual

Tendo como objetivo garantir a continuidade dos sucessos organizacionais, são cada vez mais as organizações que dão uma maior ênfase ao desempenho do trabalhador. Incrementos de desempenho individual tendem a ser alcançados através da adoção de sistemas de gestão de desempenho que promovam a avaliação e feedback justo e equitativo entre os colaboradores (Gruman & Saks, 2011).

O desempenho pode ser analisado de duas formas: o desempenho grupal – relativo a um conjunto de comportamentos relevantes para os objetivos da organização, que podem ser medidos de acordo com um conjunto de indicações proferidas por membros organizacionais de acordo com a estratégia organizacional e que contribuem para os objetivos específicos da tarefa desenvolvida Campbell (1990) referido em Caetano, (2008); e o desempenho individual - que consiste numa sequência de comportamentos realizados por uma pessoa no exercício das suas funções e em determinado contexto para alcançar os resultados pretendidos pela organização, que produzirá efeitos sobre a sua rendibilidade, sustentabilidade e sobre o desenvolvimento da sua carreira profissional (Neves & Costa, 2012).

Existem duas perspetivas que distinguem o desempenho individual dos colaboradores: a perspetiva dos meios e a dos fins, sendo que a primeira remete para a abordagem comportamental e a segunda para os resultados (Caetano 2008). A perspetiva comportamental reflete as tarefas que o colaborador tem de realizar no posto de trabalho que ocupa. Quando a tarefa é proposta ao colaborador, ele fica a saber o que é esperado do seu comportamento, ou seja, o que deve ser feito e como o deve fazer. Assim, para o colaborador, o seu desempenho corresponde aos comportamentos que exerce ao realizar as tarefas que lhe competem. A outra perspetiva foca-se

nos resultados que a organização tem de atingir através do desempenho dos colaboradores. Espera-se que os resultados que o colaborador atinga ao exercer a sua tarefa, sejam consequência dos comportamentos e passíveis de medição. Desta forma, enquanto que para o colaborador o desempenho retrata o modo como realiza as tarefas, para a organização, ele é medido através da eficácia desse trabalho por meio dos resultados (Caetano, Avaliação de Desempenho - O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam de Saber, 2008).

1.2. Gestão do Desempenho

De acordo com as exigências e volatilidades dos mercados mundiais, é evidente a preocupação crescente por parte das organizações em serem competitivas. As organizações tornam-se competitivas quando apresentam uma gestão capaz de acrescentar um elevado nível de produtividade, demonstrando ainda capacidade de se adaptarem às exigências do mercado. Assim, segundo Cunha e os seus coautores Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C.C., Marques, C. A. & Gomes, J., (2008) a gestão é a “capacidade de fazer com que as organizações funcionem” com os recursos que possuem. Um dos recursos mais valiosos das organizações é o capital humano, que é o responsável por alterar filosofias organizacionais, delinear estratégias e fazer com que estas sejam cumpridas (Anvari, Soltani, & Rafiee, 2016). De facto, importa às organizações reterem e gerir os colaboradores com melhor desempenho.

A gestão do desempenho "é a atribuição de tarefas específicas para um dado período de tempo a cada colaborador e a avaliação da sua execução. Pretende-se que os objetivos organizacionais possam ser alcançados eficaz e eficientemente num ambiente em que cada pessoa receba o apoio necessário ao seu desenvolvimento pessoal e profissional e a recompensa correspondente ao seu esforço" (Seixo, 2007, p.16). A gestão do desempenho procura motivar os colaboradores através da promoção e evolução no posto de trabalho. Tratam-se assim das atividades e dos resultados que o colaborador e a empresa juntos estão predispostos a desenvolver. Para Aguinis (2008) é fundamental que a gestão do desempenho seja um processo contínuo que identifique, meça e desenvolva o desempenho futuro do colaborador alinhando-o com os objetivos organizacionais (Smither & London, 2009).

Pelo contrário, Seixo (2007), considera que os métodos de gerir o desempenho são intrínsecos às organizações e por isso a adoção de sistemas de desempenho é algo involuntário e muitas vezes inconsciente. Os sistemas de gestão do desempenho estão habitualmente, divididos em três fases:

a) Planeamento do Desempenho, b) Monitorização e Acompanhamento e c) Avaliação - Feedback e Identificação de Oportunidades de Desenvolvimento.

Na primeira fase, é elaborado um plano de desenvolvimento entre o colaborador e a chefia em que são identificados os objetivos do posto de trabalho e da organização. Na segunda fase, é indispensável que haja o acompanhamento dos trabalhos para garantir o progresso e eliminar os “constrangimentos e limitações individuais” e, por último, na terceira fase, avalia-se o colaborador face aos objetivos alcançados. Esta fase é utilizada com vista ao desenvolvimento profissional dos envolvidos e ao crescimento da organização (Seixo, 2007).

Estes sistemas quando bem implementados garantem o conhecimento dos pontos fortes e menos fortes dos colaboradores, servindo de apoio às decisões de gestão ao nível de remunerações, atribuição de incentivos, transferências e saídas de colaboradores. Desta forma, a gestão do desempenho procura garantir o sucesso estratégico sustentado da organização, através do diagnóstico do capital humano, ajudando a melhorar a sua performance. Por considerar os resultados do Sistema de Gestão do Desempenho a chave para a continuação metodológica do trabalho em estudo, é indispensável abordar a última fase - a avaliação.

1.3. Avaliação do Desempenho

Enquanto prática formal da gestão do desempenho, a avaliação do desempenho surge no final do século XX (Neves & Costa, 2012) como o método de apuramento do desempenho individual do colaborador e da equipa.

A avaliação do desempenho individual revela ter um impacto expressivo a estratégia de gestão de recursos humanos com potenciais consequências positivas sobre a produtividade, seleção, formação, desenvolvimento de carreira profissional, promoções e sistema de remunerações (Caetano & Fernandes, 2000). Assim Chiavenato, (2004, p. 4) define a avaliação de desempenho como sendo a “apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades desempenhadas, dos resultados a serem alcançados e do potencial de desenvolvimento”. Tendo isto em conta, a avaliação de desempenho diz respeito à observação da execução da tarefa prestada pelo colaborador sendo-lhe atribuído uma classificação pela empresa.

De facto, é pertinente percebermos a importância que a avaliação de desempenho tem, tanto para os colaboradores como para as empresas. Relativamente ao funcionário, a avaliação oferece-lhes

a oportunidade de receberem feedback sobre o seu desempenho, possibilitando a melhoria deste. No caso das empresas cria a possibilidade de desenvolver as potencialidades de cada funcionário conduzindo a melhores resultados organizacionais. (Neves & Costa, 2012) reconhece particular importância à avaliação de desempenho para as empresas porque permite obterem uma imagem clara do desempenho do colaborador, permitindo o desenvolvimento de planos práticos de melhoria; a identificação de oportunidades, ideias, objetivos, necessidades de formação; bem como a implementação de funções mais complexas.

Smither e London (2009) destacam as três finalidades estratégicas de avaliar o desempenho: (a) finalidade administrativa, em que as organizações utilizam os resultados da avaliação de desempenho no progresso empresarial e que implicam remodelações estruturais na organização, tais como promoções ou despedimentos; (b) com o objetivo de comunicação e feedback, uma vez que os colaboradores são informados sobre as melhorias a desenvolver ao executar a sua função, ou seja, ficam a conhecer os pontos fortes e fracos, bem como as expectativas que o supervisor tem; (c) finalidade de manutenção organizacional, que é importante para a organização criar o seu portefólio de capital humano, que contém as capacidades práticas, habilidades, conhecimentos e histórico de tarefas.

Pese embora, as organizações e colaboradores possam beneficiar com o estudo do desempenho, existem na literatura algumas vozes contra o método tradicional de avaliação do desempenho. Uma dessas vozes é a de Culbert (2008), que reflete sobre a visão dos colaboradores e a motivação que eles esperam alcançar por intermédio do reconhecimento profissional associado à avaliação. O reconhecimento profissional traduz-se em aumentos de autoestima e reconhecimento monetário. Do mesmo modo, pode-se destacar a angústia associada à exposição das fragilidades profissionais que quando diagnosticadas como ponto negativo, tendencialmente implicam alterações à forma como o colaborador exerce a sua função ou como comunica com a sua chefia. O autor refere que a avaliação pode tornar-se um obstáculo para os relacionamentos entre os colaboradores e as chefias, pois quando a conversa tem impacto negativo, tal pode ser intimidante para o colaborador, desmotivando-o, e aumentando, por consequência, a autoestima do superior hierárquico.

Para as organizações, a avaliação da performance do colaborador depende de quem avalia fazendo com que o processo possa ser visto pelo colaborador como tendencioso, influenciando os resultados. Posto isto, a avaliação deve ser aceite pelos intervenientes para que possam surgir conclusões que agreguem valor a ambos (Chiavenato, 2004).

Neste sentido, empresas dos Estados Unidos da América (EUA) têm levado a cabo esforços no sentido de explorar métodos alternativos ao mais tradicional, para reconhecer e avaliar a performance dos seus colaboradores.

Assim, mais do que uma revisão anual, empresas como a *Adobe*, *Dell*, *Microsoft*, *IBM* propuseram, em 2002, um método de avaliar a performance focado em *feedbacks* frequentes e informais aos seus colaboradores que permitiam dirimir a falta de inovação e a restrição da capacidade de evolução do método tradicional (Cappelli & Tavis, 2016).

Peter Cappelli e Anna Tavis (2016) afirmavam que o método tradicional de avaliação do desempenho apresentava algumas incoerências organizacionais: a) avaliar o desempenho era um processo duradouro; b) o desempenho era avaliado no final do ano e, conseqüentemente, recompensado face ao passado; c) o feedback distanciava-se das orientações estratégicas e colmatava falhas específicas do posto de trabalho, tendo por base a atribuição de culpas falhando o propósito de orientação; e por fim, d) as avaliações dependiam a 100% das chefias e apresentavam uma precisão fraca.

Em 2015, Ashley Goodall - diretor de desenvolvimento de líderes da *Delloite* - e Marcus Buckingham - escritor inglês - seguiram a linha de pensamento das grandes empresas dos EUA, e perceberam que o processo atual de avaliação de colaboradores da *Delloite* não seria suficiente para estimular o desempenho, porque se baseava nos princípios tradicionais: a perspectiva de formação, avaliação e promoção. Estes princípios deixaram de fazer sentido porque implicava avaliar o desempenho que o trabalhador teve no passado e não em tempo real (Buckingham & Goodall, 2015), impedindo o envolvimento dos colaboradores, a melhoria do desempenho, promovendo a desmotivação e a frustração. Assim, o processo de avaliação de desempenho culmina muitas vezes na aplicação de medidas corretivas do desempenho. Deste modo, para estes autores, a avaliação de desempenho é uma técnica que procura remediar a fraqueza e propor avaliações como um método de punição por falta de profissionalismo ou formação anterior.

Hoje, o processo de avaliação de desempenho da *Delloite* assenta na individualidade e subjetividade, em que o colaborador, através de um encontro semanal com a chefia, é orientado a fim de obterem um feedback mais explicativo e atual permitindo que os líderes "estabeleçam expectativas para a próxima semana, confirmem as prioridades, comentem o trabalho recente e forneçam as correções, formação ou novas informações importantes" (Buckingham & Goodall, 2015, p. 48). Neste processo, as conversas sobre classificações de fim de ano são geralmente menos

valiosas do que conversas realizadas no momento do desempenho real (Buckingham & Goodall, 2015).

A nova perspectiva de avaliação de desempenho permite que as empresas de alta inovação se preocupem com o talento e desenvolvimento das pessoas estimulando o pensamento crítico, a criatividade e a interajuda. (Cappelli & Tavis, 2016). Concluindo, a avaliação do desempenho garante à empresa conhecer a performance do colaborador sendo importante para garantir resultados à organização através do elevado desempenho e envolvimento do colaborador.

2. Liderança

O estudo do tema liderança remonta aos anos 50, e desde então surgem constantemente novas teorias e uma complexidade de definições por parte de diferentes autores que tentam chegar a um consenso quanto à definição de liderança e das relações causa-efeito que a caracteriza.

O aparecimento de várias abordagens à liderança surge como forma de explicar as variáveis associadas ao conceito que são determinantes no sucesso das organizações e na introdução de mudanças capazes de justificar o alcance de bons resultados (Chiavenato, 2004). Por isso, será apresentado o conceito de liderança e algumas teorias abordadas pelos teóricos. Dentre deles, será destacada como *core* desta pesquisa a liderança transformacional e quais os efeitos deste tipo de liderança.

2.1. Conceito de Liderança

“Processo em que um indivíduo influencia um grupo de pessoas para alcançar um objetivo comum”.

(Northouse, 1997, p.84)

O conceito de liderança é alvo de controvérsia entre vários autores. Se, por um lado, é difícil de definir, por outro, existem várias abordagens que a caracterizam de diferentes formas. Para alguns autores, a liderança surge aliada a traços de personalidade, enquanto que para outros autores, relaciona-se com o estilo de comportamento de cada líder e ainda pelo ambiente em que se insere.

Assim, não existe uma definição certa nem errada para liderança, mas sim uma infinidade de definições.

Burns (1978) definiu a liderança como um processo recíproco que mobiliza pessoas com determinados motivos e valores, em competição ou em conflito, com recursos institucionais, políticos, psicológicos e outros, de modo a despertar, envolver e satisfazer os seguidores, com a finalidade de concretizar os objetivos mutuamente definidos por ambos os líderes e seguidores (Yukl, 2013).

Apesar da definição robusta apresentada por Burns, em 1978, surge, no programa conferencial *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* – GLOBE, uma definição mais simples que reconhece a liderança como sendo “a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (House, Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002, p. 5). Na mesma vertente de pensamento, Jong e Hartog (2007) reconhecem a liderança como um processo de influenciar pessoas para obter os resultados desejados. Sendo este um processo de influência refere-se à natureza dinâmica e interativa das relações onde líderes e seguidores se influenciam mutuamente (Yaghoubpour et al., 2013). Assim, a liderança tem sido definida como um processo de interação e influência que envolve trocas sociais. Neste processo, o líder é visto como alguém que traz benefícios ao grupo e a quem é reconhecida autoridade (Bergamini, 1994).

2.2. Teorias da Liderança

Grande parte da pesquisa inicial sobre liderança reflete a suposição implícita de que a eficácia da liderança está positivamente relacionada com alguns traços de liderança, como por exemplo, a inteligência ou a autoconfiança, ou com comportamentos, designadamente os orientados para tarefas, ou, para as relações (Yukl, 2013). Deste modo, o estudo da liderança, apesar de ser extensivo, remete-se para um conjunto de abordagens, que serão expostas em seguida.

2.2.1. Teoria dos Traços

Segundo Rego (1998), a teoria dos traços reconhece o indivíduo como líder quando este apresenta algumas características específicas de personalidade. Nesta abordagem salientam-se as qualidades do indivíduo, admitindo que elas nascem com ele. Assumindo que, ao longo do tempo, nenhum indivíduo se pode tornar líder (Rego, 1998).

Esta teoria além de enfatizar as características do indivíduo, reconhecem a existência de três grandes tipos de traços: fatores físicos – altura, peso, aparência e idade; fatores intelectuais – inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento; e, por último, fatores relacionados com a personalidade do indivíduo, competências sociais e cooperação (Bergamini, 1994).

Apesar do reconhecimento da importância fundamental das características dos indivíduos, nenhum dos estudos clarificou quais os atributos que garantiam a eficácia e ineficácia da liderança. Por isso, Stogdill (1948) na sua investigação considera que existem características que beneficiam a liderança, mas que não garantem por si só bons resultados. O mesmo autor revela que líderes com traços diferentes podem igualmente alcançar resultados positivos em relação à mesma situação, e que uns traços podem ser importantes numa situação e noutras não terem tanta relevância (Afonso, 2009).

2.2.2. Teoria Comportamental

Em virtude da falta de atribuição de traços que caracterizassem a liderança, começaram a surgir nos anos 50 as primeiras abordagens comportamentais à liderança. Como o próprio nome indica, a base teórica desta abordagem surge associada ao comportamento do líder como caminho para o sucesso de uma equipa (Rego, 1998). Deste modo, a liderança começa a ser relacionada como modo de atuação do líder procurando estabelecer uma relação entre os comportamentos de liderança e os resultados obtidos pelo líder.

Os comportamentos de liderança podem ser explicados tendo por base duas dimensões. A primeira remete para a *orientação para as pessoas*, onde são consideradas as relações interpessoais, o grau de preocupação e apoio que o líder dá ao liderado. A segunda dimensão relaciona-se com a *orientação para as tarefas* que engloba, o cumprimento dos objetivos mensuráveis sendo esta característica dos líderes mais autoritários, dominantes e diretivos (Rego & Pina e Cunha, 2003).

2.2.3. Teoria Situacional ou Contingencial

A procura de explicações relativamente ao líder e à sua capacidade para liderar não terminou com a teoria comportamental. Os científicos procuraram mais sobre o líder, iniciando nos anos 60, o estudo da situação - meio que envolve o líder.

Esta teoria destaca os aspetos envolventes da situação, como as características e a relação com o subordinado e a natureza do ambiente externo e interno que afetam o trabalho do líder (Rego & Pina e Cunha, 2003). Assim, os resultados das ações dos líderes dependem de situações específicas e não apenas dos seus traços e comportamentos.

2.3. Outras abordagens sobre liderança

As articulações entre as várias teorias referidas levaram os autores a repensarem a liderança como uma relação entre líderes - liderados. Os autores chegaram à conclusão de que os liderados esperam ser influenciados em parte pelos seus líderes, nomeadamente na mudança nos valores, comportamentos, cumplicidade, parceria, respeito aos limites, exemplo, sensibilidade e apoio. Portanto, as abordagens contemporâneas de liderança procuram identificar um líder “nato”, agente da mudança e transformação.

2.4. Liderança Transformacional

2.4.1. Conceito

O percurso da investigação sobre liderança transformacional remonta aos anos 70, quando Downton (1973) enunciou o impacto que os líderes produziam nos subordinados. Mais tarde, em 1978, o conceito liderança transformacional começou a ganhar estrutura pela voz de James MacGregor Burns que rapidamente passou o legado do estudo e desenvolvimento para Bass (1985). Estes autores, além do conceito de liderança transformacional, reconheceram a existência da relação líder-seguidor até então nunca estudada.

No início dos seus estudos, Burns (1978) reconhecia a possibilidade do processo de influência ser bidirecional, em que líder e seguidor se influenciavam mutuamente. Porém, mais tarde, com o desenvolvimento científico de Bass (1985), perceberam que a Liderança Transformacional assentava no papel que o líder exercia sobre o seguidor (Bolden, Gosling, Marturano, & Dennison, 2003). Para Burns (1978), a liderança transformacional é um processo em que o líder inspira e influencia a percepção do seguidor, modificando-lhe as crenças e atitudes (Asrar-ul-haq & Kuchinke, 2016).

O líder transformacional tem o papel de apoiante e gerador de influência nos subordinados capaz de alterar o modo como eles percebem os desafios e oportunidades. Por conseguinte, a liderança transformacional reflete a capacidade que o líder tem para transformar e inspirar os seus

seguidores a alcançar um desempenho para além do expectável, transcendendo os seus interesses, em prol da missão e dos objetivos da organização (Bass, Avolio, & Jung, 2003).

Ao acompanhar o seguidor, o líder ressalta os seus pontos fortes, valorizando-o e mostrando respeito pelo seu trabalho (Ng, 2016), ao mesmo tempo que lhe dá razões para investir esforços no seu posto de trabalho (Grant 2012) em troca do compromisso e empatia necessários para alcançar os objetivos da organização. Por conseguinte, ser líder transformacional é ser um modelo (Bass & Steidlmeier, 1999). Ademais, Asrar-ul-haq et al. (2016) caracterizam os líderes como “orientadores da transformação”, pois modificam as pretensões e as atitudes dos seguidores por inspiração, para além de os encorajarem a repensar ideias que nunca tinham questionado antes e a assumirem os riscos da progressão da carreira (Lee, Almanza, Shawn, Nelson, & Ghiselli, 2013).

O líder transformacional motiva o seguidor com o objetivo de o tornar mais consciente e conhecedor da importância do resultado do seu trabalho. Só assim conseguirá que os objetivos do seguidor coincidam com os interesses da equipa e da organização (C, Okwu, Akpa, & Nwankwere, 2011). Desta forma, a liderança transformacional envolve a criação de mudanças de valores, objetivos e aspirações consistentes com os valores dos seguidores (Mccoll-kennedy & Anderson, 2002a).

2.4.2. Características

Bass (1985) destaca os quatro componentes que caracterizam a liderança transformacional: o carisma ou influência idealizada (atribuída ou comportamental), a motivação inspiradora, a estimulação intelectual e a consideração individualizada (Bass & Steidlmeier, 1999).

- Carisma ou influência idealizada - os líderes são admirados, respeitados e confiáveis e, por isso, permitem aos seguidores identificarem-se com eles e imitá-los. A influência idealizada ocorre quando o líder reconhece as necessidades dos seguidores como sendo suas (Bass et al., 2003), mantendo os elevados padrões de conduta moral e ética (Bass, 1995).
- Motivação inspiradora - o comportamento do líder tem como finalidade influenciar positivamente os seus seguidores. A influência ocorre porque o líder encara os desafios do trabalho com entusiasmo e otimismo. Ao expressar os desafios aos seguidores contagia-os de forma a que eles se sintam envolvidos nos objetivos do trabalho e sobre o futuro da organização (Bass et al., 2003)

- Estimulação intelectual - o líder influencia os seguidores com o objetivo de os tornar inovadores e criativos, capazes de encontrar novos problemas e abordar situações de novas maneiras. Consequentemente, os seguidores estão incluídos no processo de resolução de problemas e de procura de soluções das organizações, sem que sejam punidos ou ridicularizados (Bass et al., 2003).
- Consideração individualizada - o líder age como um mentor acompanhando e treinando as necessidades dos indivíduos, a realização profissional e o seu crescimento. Esse acompanhamento carece de um ambiente de aprendizagem e crescimento onde surgem novas oportunidades (Bass et al., 2003).

Posto isto, estas quatro características da liderança transformacional permitem que os seguidores se sintam motivados para desempenhar novas ou diferentes funções (Bass, 1995).

Weber (1968) destaca algumas das características da liderança transformacional que se relacionam com o líder. Espera-se que o líder seja uma pessoa extremamente talentosa e que quando se encontre num ambiente de crise social, consiga através da relação líder-seguidor, o aparecimento de um conjunto soluções (Rafferty & Griffin, 2004). No entanto, Weber afirma ainda que a liderança transformacional deve ser atribuída aos líderes mediante validação de sucessos repetidos. Destas considerações, Rafferty et al, (2004) esclarece que o ambiente em torno do líder é uma variável importante da liderança e que carece de uma análise igualmente profunda.

Bass (1995) admite que as experiências de infância e causas hereditárias podem estar na base da criação de um perfil de liderança transformacional (Rego & Pina e Cunha, 2003). Todavia, alguns autores como (Rafferty & Griffin, 2004) impõem algumas apreciações ao modelo de liderança transformacional desenvolvido por Bass. Os autores reconhecem o carisma como a componente mais importante da liderança transformacional afirmando que esta tem sido muitas vezes subestimada.

2.4.3. Objeções

Com o reconhecimento da visão carismática, também Chen, Shamir e Kark (2003) consideram que o líder transformacional exerce bastante poder sobre o seguidor por intermédio de influências emocionais, para além de apresentar uma visão atraente sobre o futuro, sendo capaz de construir uma relação de dependência de orientação e reconhecimento. Para estes autores, os conceitos de

orientação e reconhecimento estão relacionados com a identificação pessoal que surge quando o líder leva um indivíduo a reconhecer que partilha valores semelhantes aos seus e/ou quando desperta num indivíduo o desejo de mudar valores e opiniões de maneira a que sejam mais parecidos com ou/as seus/suas (Chen et al., 2003).

O excesso de poder do líder pode ter um papel reverso no seguidor, tornando-o dependente das ações e indicações do líder. Esta associação à criação de dependência surge através dos fatores carismáticos da liderança transformacional, como a influência idealizada e motivação inspiradora que fazem com que o seguidor tente imitar comportamentos do líder e necessite frequentemente da sua aprovação. Assim, a crítica de Chen et al. (2003) assenta no fator dependência em que, um líder transformacional que desperte uma maior identificação pessoal nos seus seguidores tem mais probabilidade de criar dependência sobre ele próprio, o que segundo os mesmos autores, pode comprometer o desempenho do indivíduo.

Críticas mais profundas surgem, quando Bass e Steidlmeier (1999) admitem a existência de um líder transformacional por aparência. São líderes que “minam a confiança que deve nortear as relações superior-subordinado, perdem a credibilidade e não respeitam o direito inalienável das pessoas serem tratadas com dignidade e respeito” (Rego & Pina e Cunha, 2003, p. 240).

Deste modo, Bass et. al. (1999) reconheceram a liderança pseudo-transformacional como o estilo utilizado por um indivíduo que aparentemente age como um líder transformacional sem o ser na integra. Para Bass et. al. (1999), líderes transformacionais não elevam o nível moral dos seguidores e, como tal, é necessário destacar o caráter moral do líder como fator diferenciador entre liderança transformacional autêntica e a pseudo-liderança transformacional. A distinção entre os dois tipos de liderança transformacional reflete-se nas verdadeiras intenções dos indivíduos, por isso são os seguidores responsáveis por detetar as reais intenções dos seus superiores (Rego et al., 2003). Nas dimensões da liderança transformacional evidenciadas na tabela 1, pode-se observar as diferenças entre a liderança transformacional autêntica e a pseudo-lideranças transformacional.

Dimensões da LT	Pseudo-transformacional	Autenticamente transformacional
Influência Idealizada	Procura poder e obediência cega pelos seguidores. Anuncia que quer o bem para a organização e para os colaboradores, mas na verdade deseja o autoengrandecimento.	Trata os objetivos da organização e dos colaboradores como se fossem dele e está disposto a auto sacrificar-se para o bem de todos. Promove a cultura ética e o seu objetivo não é ser reconhecido e idolatrado.
Motivação inspiracional	Apesar de promover o <i>“empowerment”</i> nas pessoas, pretende controlá-las e inventa obstáculos e inimigos.	Foco no desenvolvimento dos colaboradores e em atitudes éticas, leais e de verdade e harmonia.
Estimulação intelectual	Apropria-se de boas ideias dos outros e enaltece-se junto dos que considera inferiores.	Admite a existência de diferentes perspetivas e ajuda os seguidores a pensarem de maneira diferente e encontrarem outras soluções.
Consideração individualizada	Promove a competição entre os membros da sua equipa com falsas promessas de ajuda. No entanto, apenas se serve das pessoas para alcançar fins pessoais.	Procura apoiar e colaborar genuinamente no crescimento dos seus colaboradores para que eles sejam bem-sucedidos.

Tabela 1 - Diferenças entre liderança transformacional autêntica e pseudo liderança transformacional; Bass & Sreidlman citado e adaptado de Rego et al. (2003)

2.5. Abordagem da Troca líder-membro (LMX)

A liderança transformacional destaca-se dos de mais estilos de liderança através da relação de parceria entre líder e seguidor. Para reforçar essa ligação, alguns autores desenvolveram a teoria líder membro, originalmente denominada por *Leader Member-Exchange* - LMX, responsável pelo estudo do impacto da qualidade da referida relação nos resultados das organizações bem como

pela influência na satisfação do subordinado, a satisfação do supervisor, desempenho, compromisso, papel conflito, papel clareza e intenções volume de negócios (Yukl, 2002) referido por (Jong & Hartog, 2007).

Assim, espera-se que relações de maior qualidade motivem os seguidores a retribuir com maiores esforços no trabalho para beneficiar os líderes (Ng, 2016), ou seja, a norma da reciprocidade é uma constante nas relações com líderes transformacionais e, por isso, quando os líderes se esforçam nas relações com o liderados podem esperar algum tipo de recompensa.

Habitualmente, a recompensa dada pelo seguidor consiste na dedicação em tarefas consideradas desafiantes, apoio em situações de risco e a provisão de recursos relacionadas com a tarefa executada (Jong & Hartog, 2007).

Quando o líder apoia os seguidores, este responsabilizando-os pelos resultados, partilha informações com eles e espera a participação deles na tomada de decisões. Por outro lado, o seguidor por esperar não dececionar o líder empenha-se para atingir resultados superiores (Yperen & Janssen, 2004). O líder-membro atua como mediador da relação entre líder e liderado em que os líderes conseguem estimular o trabalho dos seguidores e aumentar o seu desempenho (Jyoti & Bhau, 2015).

Todavia, nem todas as relações entre líder e liderado são iguais, pelo que é possível a troca de relações de baixa qualidade com os membros da sua equipa, onde a liderança tem por base a autoridade formal com respostas limitadas ao pedido. Em troca o liderado espera receber as recompensas comuns do seu trabalho, como a remuneração (Rego, 1998).

3. Satisfação no Trabalho

As organizações, para atingir um elevado nível interno, devem garantir a satisfação dos seus colaboradores avaliando consequentemente padrões de elevada motivação e compromisso.

Locke (1976) foi dos primeiros autores a apresentar um conceito para satisfação no trabalho. O autor agregou-o à percepção da pessoa relativamente ao que a satisfaz e ao estado emocional agradável do colaborador, de quão bem o seu trabalho lhe parece e da percepção de tudo o que o rodeia e que ele considera importante. A satisfação relaciona-se com a resposta afetiva dos colaboradores em relação ao trabalho desenvolvido e com a componente cognitiva que diz respeito ao nível de satisfação da pessoa em relação ao seu trabalho (Alcobia, 2001).

Para Locke (1979) a satisfação do trabalho subdivide-se em oito dimensões: **a satisfação com o trabalho** (variedade do trabalho, oportunidades de aprendizagem, dificuldade e quantidade de trabalho); **a satisfação com o salário** (quantidade/valor e equidade salarial); **satisfação com as promoções** (oportunidade de formação e possibilidade de progressão); **satisfação com o reconhecimento** (elogios e críticas ao trabalho realizado); **a satisfação com os benefícios** (de férias, seguros de doença, pensões), **a satisfação com os colegas de trabalho** (competências dos colegas e o apoios por eles prestado e a amizade existente); **a satisfação com as condições de trabalho** (horário, período de descanso, local de trabalho e ergonomia); e por último, **a satisfação com a organização e com a direção** (políticas salariais e de benefícios) (Alcobia, 2001).

Numa perspetiva mais alargada, Spector (1997) vê a satisfação como um sentimento global em relação ao trabalho aliado com um conjunto de atitudes relacionadas com os vários aspetos ou facetas do trabalho. Este autor juntou-se à corrente de Peiró (1986) e Harpaz (1983), que defendem uma abordagem multidimensional à satisfação. Assim, a satisfação no trabalho passa a ser medida através de um conjunto de fatores associados ao trabalho como (i) aspetos cognitivos – pensamentos; (ii) afetivos – sentimentos e emoções; e (iii) comportamentais – intenção em relação ao trabalho (Alcobia, 2001).

Apesar das diferentes conceções e abordagens quanto à satisfação, o certo é que não é possível caracterizá-la de uma só forma. Quando positivamente encarada, a satisfação pode influenciar o funcionamento da organização e contribuir para o aumento da produtividade (Alcobia, 2001) pois, quando os colaboradores estão satisfeitos com os seus empregos tendem a ser mais criativos e inovadores permitindo que as empresas cresçam e se tornem capazes de competir a nível internacional (Bushra, Usman, & Naveed, 2011). Assim, existem motivos para sustentar a importância da satisfação (tabela 2), uma vez que para o colaborador a satisfação relaciona-se com o seu bem-estar e desenvolvimento enquanto que, para a organização, é fonte de crescimento empresarial (Singh, 2013)

Importância da Satisfação no trabalho	
Para a Organização	Para o Colaborador
Melhorar a retenção de funcionários.	O funcionário acreditará que a organização será satisfatória a longo prazo.

Aumentar a produtividade.	Eles estão mais comprometidos com a organização
Aumentar a satisfação do cliente.	Preocupação com a qualidade do seu trabalho.
Acidentes e absentismo reduzido.	
Empregadores mais enérgicos.	
Melhoria do em equipa.	

Tabela 2 - Importância da satisfação no trabalho. Fonte: Adaptado de Singh (2013)

3.1. Determinantes da Satisfação no trabalho

Vários estudos (Spector,1997; Karancan,2011) clarificam que a satisfação no trabalho pode ser influenciada por (i) fatores individuais que refletem o impacto na satisfação das características pessoais do indivíduo considerando que a idade, sexo, formação, experiência e cultura de trabalho e são os fatores que mais afetam a satisfação (Anyango, Ojera, & Ochieng, 2015) e (ii) variáveis situacionais como o ambiente de trabalho em que o colaborador se sente satisfeito quando reconhece justiça e qualidade nas remunerações, promoções, qualidade das condições de trabalho, liderança e relações laborais e nos requisitos do próprio trabalho como, por exemplo, a variedade de tarefas (Anyango et al., 2015).

Mullins (2010), numa pesquisa mais recente, seguindo o pensamento dos autores citados anteriormente, admite a especificação de duas variáveis em quatro mais específicas que influenciam a satisfação profissional: (i) variáveis individuais: personalidade, educação, qualificação, inteligência, idade, estado civil e orientação para o trabalho; (ii) variáveis sociais: grupos de trabalho, normas, oportunidades de interação e organização informal; (iii) variáveis culturais: atitudes, crenças e valores; e (iv) variáveis organizacionais: tamanho e natureza da organização (Anyango et al., 2015).

As políticas de compensação e de benefícios são para alguns autores a variável mais importante para a satisfação dos colaboradores, considerando que compensação é a quantidade de recompensa que um trabalhador espera do seu trabalho. Já Spector (1997) defende que salários elevados não significam padrões elevados de satisfação. Na relação entre o nível salarial e a função exercida, a perceção entre equidade e justiça é responsável pela satisfação do colaborador. De facto, um indivíduo pode ter um emprego bem remunerado, mas estar altamente insatisfeito por falta de estímulo e desenvolvimento, da mesma forma que um salário inferior poderá ser visto

como satisfatório, se o trabalho a desenvolver for reconhecido como desafiante pelo colaborador (Mujkić et al., 2014).

O desemprego e insegurança laboral surge hoje como uma componente de insatisfação dos colaboradores. Assim, os colaboradores com alto nível de segurança no emprego, isto é, que têm baixa probabilidade de perder o seu emprego num futuro próximo, evidenciam níveis de satisfação superiores (Singh, 2013). Ademais, evidência empírica indica que os anos de experiência podem assumir papel determinante na satisfação profissional (Anyango et al., 2015).

Apesar de existirem bastantes determinantes da satisfação, é necessário averiguar se as perspetivas de desenvolvimento e criação de carreiras suscitam sentimentos de satisfação nos colaboradores. Para Singh (2013), a promoção pode ser uma importante conquista na vida do colaborador e, por isso, depende das características pessoais e características da função que desempenha.

No entanto, as perceções sobre satisfação podem ser melhoradas e apreendidas através da educação, formação e desenvolvimento do empregado. Para Singh (2013), a formação permite alcançar níveis de desempenho mais elevados, o que coloca os colaboradores a testar limites e a conseguir resolver problemas que sem formação seriam difíceis de resolver, pelo que o seu aumento de performance equivale a um aumento da satisfação (Sababu 2010 citado por Anyango et al., 2015).

As condições de trabalho afiguram-se também como motor de segurança do trabalho (Singh, 2013). Esta relação surge porque os trabalhadores valorizam a ausência de perigo e o sentimento de conforto e boa saúde (Locke, 1976). De acordo com Singh (2013), as condições de trabalho derivam dos métodos de trabalho, do nível de limpeza da organização e das ferramentas e equipamentos utilizados.

Por outro lado, a satisfação também pode ser altamente influenciada pela perceção dos indivíduos acerca dos estilos de liderança e da relação com o líder. Segundo Belias (2014), a satisfação aumenta quanto maior for o grau de proximidade entre o líder e o liderado. Desta forma, líderes mais democráticos promovem comportamentos afetuosos e de respeito entre colaboradores, enquanto que líderes mais autocráticos instigam baixo nível de satisfação dos funcionários (Singh, 2013).

Na investigação de Judge e Piccolo (2004), verificou-se que os estilos de liderança influenciavam o comportamento do seguidor, tendo-se destacado a liderança transformacional como responsável

por comportamentos mais positivos dos colaboradores. Bycio et al. (1995) encontraram uma correlação positiva entre o estilo de liderança transformacional e satisfação do colaborador. Por conseguinte, quanto maior for a percepção de liderança transformacional, melhores os resultados dos colaboradores e, por sua vez, a sua satisfação vai aumentando. Assim, este autor reconhece a liderança transformacional como fator determinante para a satisfação (Mujkić et al., 2014).

4. Relação entre a liderança transformacional e a satisfação do colaborador na organização

A satisfação no trabalho tem sido associada por muitos autores, a diversos aspetos do trabalho, tais como, comportamentos, motivação e desempenho. A satisfação no trabalho é hoje um fator crucial para o sucesso de uma organização, pelo o que tem vindo a ser encarada como resultado dos estilos de liderança (Belias, 2014).

Apesar de existirem inúmeros estilos de liderança que poderiam ter um impacto sobre a satisfação no trabalho dos empregados, é a liderança transformacional a que mais se destaca (Bass et al., 2003). Esta, é capaz de definir o padrão de comportamentos que o seguidor deve adotar. Desta forma, o líder transformacional procura fortalecer a sua relação com o liderado, consciencializando-o para os resultados do seu trabalho, enaltecendo a sua importância e incentivando a criatividade e o progresso (Bass et al., 2003).

O seguidor sente-se inserido num ambiente de desafio e cooperação que segundo Miles e Mangold (2002), é responsável pela satisfação no trabalho. Por conseguinte, comportamentos organizacionais como o afeto, confiança mútua, respeito, relacionamento entre funcionários e superiores podem ser fatores relevantes para a satisfação dos colaboradores. Em geral, um líder Transformacional é considerado flexível porque adota uma gestão participativa onde é dada ênfase à comunicação e recompensa dos funcionários, sendo assim, responsável pelo aumento da satisfação dos trabalhadores (Belias, 2014). A orientação aos funcionários cria um sentimento de apoio e cooperação, aumentando o desempenho dos funcionários, a satisfação e compromisso no trabalho.

5. Relação entre a liderança transformacional e o desempenho na organização

Ao longo do tempo, o estudo dos estilos de liderança tem ganho cada vez mais adeptos graças à influência que têm sobre as condutas organizacionais (Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013). De acordo com vários autores, a liderança transformacional tem sido apontada como o estilo de liderança mais capaz de espertar positivamente os colaboradores promovendo desempenhos elevados e progressos extremamente rápidos, eficientes e importantes para manter a dinâmica e competitividade nos mercados (Mccoll-kennedy & Anderson, 2002).

Como analisado no tópico anterior, os líderes transformacionais propõem-se a ser exemplo para os seus subordinados, dando significado às suas ações, sendo para estes uma fonte de inspiração, para além de se preocuparem com as necessidades individuais de cada um. Assim, um líder consegue articular uma visão convincente do futuro de uma organização, ser um modelo de enquadramento com a visão organizacional, bem como fazer com que os seus seguidores aceitem os objetivos do grupo. Os líderes transformacionais apoiam o colaborador e esperam dele elevado desempenho (Jong & Hartog, 2007).

Neste estilo de liderança “tanto o líder quanto o liderado são transformados” (Bass & Steidlmeier, 1999, p.186), mudando perspetivas e desempenhos esperados. A liderança transformacional é caracterizada pelo elevado nível de influência e ligação entre o líder e liderado que se demonstra através da aprendizagem conjunta e da cumplicidade que muitas vezes surge na resolução de problemas e na procura de soluções diárias (Braun et al., 2013). Por isso, os líderes transformacionais têm a capacidade de persuadir os liderados a exercerem esforços para conseguirem alcançar maiores resultados organizacionais, o que implica que haja resultados individuais maiores (Ng, 2016 Thu, Mia, Winata, & Chong, 2017).

Deste modo, a perceção dos seguidores sobre o seu relacionamento com o superior afeta o reconhecimento de apoio. Quanto mais sentimentos de apoio existirem por parte do subordinado, maior será o desempenho efetivo (Mccoll-kennedy & Anderson, 2002). Já Jyoti e Bhau (2015) acreditam que o líder tem um papel importante no estímulo da relação que é percebida pelo seguidor e, como tal, tem também um papel importante no desempenho e relacionamento do seguidor com a função (Kark & Shamir, 2002). Todos estes estímulos permitem o crescimento da segurança do colaborador, que é um passo importante para investir mais esforços na organização e permitir que o desempenho do trabalho alcance níveis superiores. (A. S. Chen, Bian, & Hou, 2015)

Em jeito de síntese, concluímos que existe influência dos líderes sobre o desempenho dos subordinados, destacando os motivos do seu empenho e otimismo.

O mesmo autor (2013) reconhece uma relação causal entre a liderança e o desempenho em que os efeitos, indiretos ou diretos, dos líderes implicam alterações dos subordinados em relação à organização.

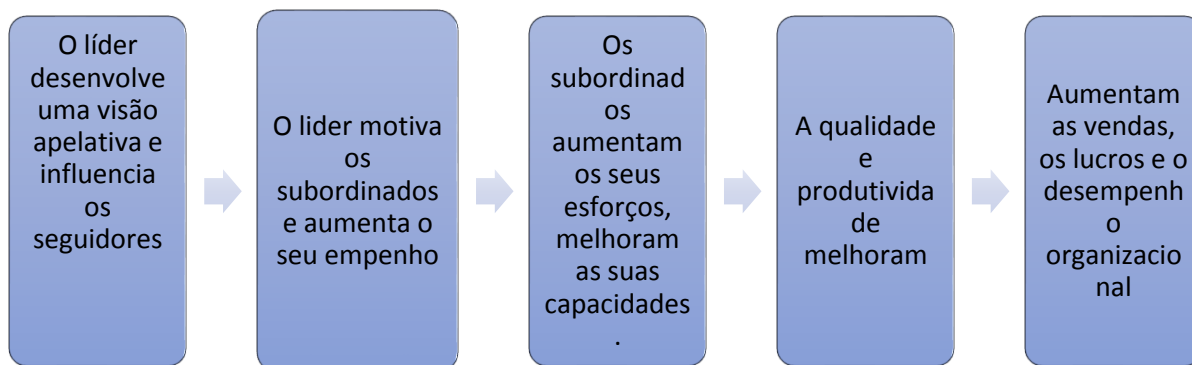


Figura 1 - Cadeia causal dos efeitos diretos e indiretos exercidos pelo líder. Fonte: Yukl, 2013

Seguindo a cadeia causal da figura 1, o líder pode exercer influência nos seus subordinados impulsionando a que eles trabalhem mais e melhor, podendo aumentar as capacidades deles através de formação, reorganizando as atividades de forma eficiente. De forma indireta, o líder pode ser responsável pelos aumentos de desempenho quando a organização passa por períodos de mudança, onde é necessária uma adaptação da equipa no que diz respeito a mudanças de estrutura organizacional e alterações estratégias. Sendo assim, os efeitos são maioritariamente indiretos pois não é a atividade do líder que tem uma relação causal com o desempenho da empresa, mas sim, os efeitos da liderança exercida por ele que mais tarde gerará resultados (Rego et al., 2003).

No entanto, Mccoll-kennedy & Anderson (2002) consideram que o desempenho dos colaboradores não pode ser apenas responsabilidade do estilo do líder, atribuindo também responsabilidades ao seguidor. Apesar de considerar o estilo do líder um fator importante para estimular o desempenho individual, os autores consideram que existem outros fatores que influenciam o desempenho dos colaboradores como por exemplo, os seus sentimentos de autorrealização com o trabalho que está a desenvolver e o atingir das metas organizacionais.

Não obstante, Rego et al., (2003) ressalva que as empresas dão ênfase à responsabilidade do líder no desenvolvimento da empresa fomentando a culpabilidade. Quando se fala no líder como

condutor de desempenho, torna-se mais fácil culpar o líder de acontecimentos inerente a factos alheios, complexos e de difícil explicação.

6. Relação entre o desempenho e a satisfação do colaborador na organização

Apesar de existir uma imensidade de investigações acerca da relação entre desempenho e satisfação, existe um défice de conclusões a sustentar essa premissa. Nos anos 70, investigadores como Locke (1970) e Schwab e Cummings (1970), começaram a abordar esta temática dando especial atenção a fatores que podem moderar ou mediar o relacionamento (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001).

Judge et al., (2001) e Balas-timar (2015) destacaram a importância de 7 modelos que relacionam as duas variáveis:

No modelo 1 é estabelecida uma relação de causalidade direta entre a satisfação laboral e o desempenho profissional. As pesquisas revelam que são as atitudes que levam a comportamentos. Como tal, espera-se que atitudes favoráveis levem a comportamentos positivos e vice-versa. Estas atitudes, quando positivas provocam sentimentos de satisfação no indivíduo, o que permitem o aumento do desempenho (Judge et al., 2001).

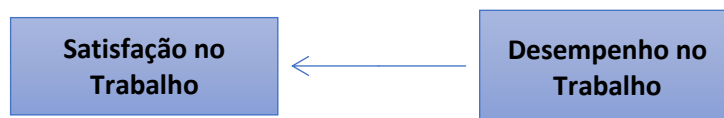


Figura 2 – Modelo 2; Fonte: Judge et al., (2001)

Em oposição, no modelo 2, o desempenho é o motor de desenvolvimento da satisfação. Este modelo admite que a satisfação deriva de recompensas atribuídas mediante o cumprimento de objetivos que, por sua vez, contribuem para elevados padrões de desempenho.

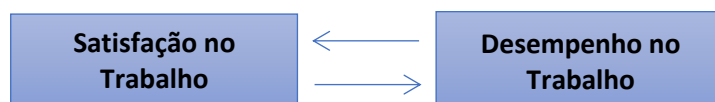


Figura 3 - Modelo 3; Fonte: Judge et al., (2001)

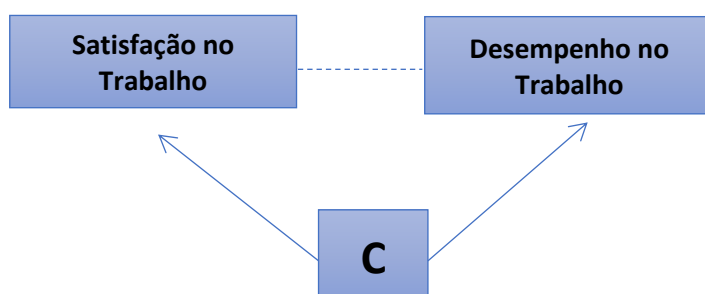


Figura 4 - Modelo 4; Fonte: Judge et al., (2001)

No modelo 3 é evidenciada a relação dual entre satisfação e desempenho. Desta forma, permite dizer que o desempenho pode causar satisfação e a satisfação pode estar na origem de determinado desempenho.

Por sua vez, essa relação pode ter por base influência de outras variáveis. Como tal, o quarto modelo reconhece que a relação entre desempenho e satisfação decorre de uma terceira componente que, não sendo mensurável, pode relacionar-se com as duas componentes principais. Assim, se a terceira componente for o absentismo, por exemplo, espera-se que esta tenha uma relação individual com cada uma das componentes principais e desta forma, a relação dual entre desempenho e satisfação pode transformar-se. Neste exemplo, a satisfação poderá ser responsável pela diminuição do absentismo que, por sua vez, será responsável por níveis superiores de desempenho.

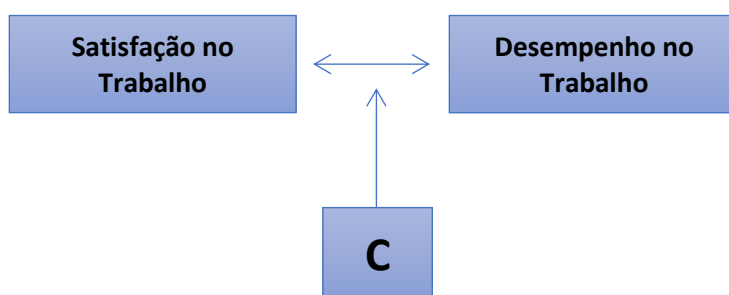


Figura 5 - Modelo 5; Fonte: Judge et al., (2001)

No entanto as pesquisas não ficaram por aqui, surgindo o modelo cinco, que não é mais do que a junção dos dois modelos anteriores, em que a relação dual é agora influenciada por vários fatores. A popularidade deste estudo levou investigadores a pensarem nas variáveis que mais influenciam o modelo. Inicialmente, a recompensa surge como a principal variável de influência (Judge et al., 2001). Contudo, Spector em 1997 mostrou que entre salário e satisfação no trabalho há um relacionamento fraco. Locke (1970) reconhece a existência de outros fatores mediadores da relação entre satisfação e desempenho dando importância à realização pessoal como mediador da relação (Balas-timar, 2015).

Ao longo dos anos, outros fatores foram surgindo, tais como: a autoestima, capacidade cognitiva, progressão na carreira, pressão de desempenho entre outros que podem ter um papel influenciador da satisfação e desempenho (Balas-timar, 2015).

Para concluir, reconhece-se que nos primeiros três modelos a relação entre a satisfação laboral e o desempenho profissional é clara e direta enquanto que, nos dois modelos seguintes (modelo 4 e 5) é assumido o pressuposto de influência. Nos últimos dois modelos, Judge et al. (2001), enunciam a ausência de relação, em que os pressupostos da satisfação e desempenho são propostos para futuras pesquisas.

Outro fator intrínseco da variável-desempenho é a própria avaliação. Poon (2004) considera que a avaliação pode tornar o desempenho questionável e, por sua vez, também torna questionável a satisfação.

Poon (2004) percebeu que a mediar a relação entre desempenho e satisfação existem várias políticas de avaliação de desempenho a corromper a verdadeira satisfação. O autor explicita que as avaliações de desempenho são muitas vezes utilizadas para levar a cabo decisões pessoais importantes, como aumentos salariais e promoções, porém, são decisões facilmente manipuladas pelos motivos políticos do avaliador. Consideram-se motivos políticos todas as razões afetivas que levam a enviesamentos das avaliações de desempenho, nomeadamente, o gosto pessoal.

Quando as avaliações são negativamente recebidas podem originar revolta por parte dos colaboradores, o que leva a uma profunda insatisfação. Em sentido oposto, quando as avaliações são percecionadas como justas e verdadeiras promovem um clima de trabalho positivo, aumentando a satisfação (Poon, 2004).

Posto isto, cabe às organizações encontrarem formas de tornar as avaliações justas. Uma forma sugerida por Poon (2004) assenta na incorporação da qualidade das avaliações como um dos critérios para avaliar o desempenho do trabalho dos avaliadores.

Concluindo, tanto o desempenho do trabalho, como a satisfação no trabalho, estão relacionados com o sentimento em relação ao trabalho. O desempenho enfatiza se os resultados individuais correspondem aos objetivos esperados. Esses objetivos não dizem apenas respeito a expectativas formalmente organizacionais, como eficiência e eficácia do trabalho, mas também preocupam comportamentos extras como ajudar colegas e fazer sugestões. Por outro lado, a satisfação no trabalho enfatiza o conteúdo psicológico do indivíduo. Esse conteúdo é gerado pelo próprio trabalho, como por exemplo o carácter desafiador das tarefas ou promoções, benefícios e justiça (Yang, & Hwang, 2014).

CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

1. *Trèves Acoustic Systems and Products*

O grupo *Trèves* teve a sua origem na cidade de Paris em França no ano de 1836 iniciando a sua atividade no setor industrial automóvel. Ao longo dos anos o grupo, incentivado pelo crescimento do ramo automóvel, especializou-se no isolamento acústico dos veículos por todo o mundo.

Atualmente, o grupo apresenta um volume de negócios de 647 milhões de euros, conta com 6400 colaboradores espalhados pelas 39 fábricas industriais implementadas em 29 países, entre eles, destaca-se: Portugal; Espanha; França; Inglaterra, Turquia; USA; Canada; Argentina; China; Japão; Brasil; México; Índia; Eslováquia; Eslovénia; Roménia; Marrocos; Tunísia; Alemanha e Rússia, detentores das maiores indústrias. O grupo está fortemente orientado para a exportação e é líder numa gama de produtos destinados ao interior automóvel.

A *Trèves Acoustic Systems and Products* em Portugal, denominado à frente por *Trèves Portugal* é uma Pequena e Média Empresa (PME) que foi criada no início de 2015, a partir da cisão com a *Trecar*, empresa do sector automóvel que produzia parte dos produtos hoje fabricados apenas pela *Trèves Portugal*. Apesar de jovem, a empresa tem vindo rapidamente a organizar-se e a preparar-se através dos recursos: instalações e equipamentos e recurso humanos de forma a dar resposta às exigências dos seus clientes e colaboradores.

A sede do grupo em Portugal situa-se em Cesar, Oliveira de Azeméis, e encontra-se dividida em duas unidades fabris (UF), denominadas de *Engine* e *Interior*, cuja produção incide em insonorizastes para o motor, termoformados, fundos falsos da mala e chapeleiras para o interior do automóvel (figura 6), respetivamente.

Os produtos que comercializa destinam-se exclusivamente à exportação, direta ou indiretamente para clientes/marca como Peugeot, Citroen, General Motors, Nissan, Honda, Mercedes, BMW, Opel e Jaguar.

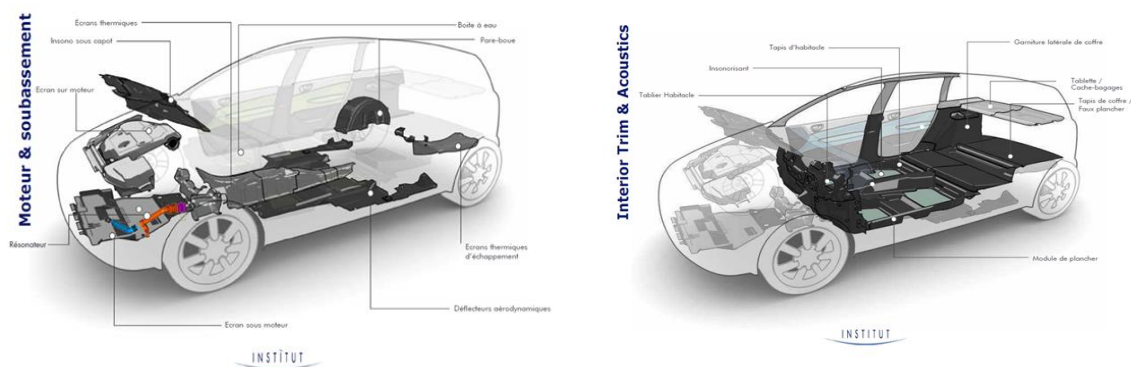


Figura 6 - Peças produzidas nas Unidades fabris Engine e Interior; Fonte: Imagens facultadas pela Trèves Portugal

A Trèves Portugal garante que a sua missão seja conhecida e bem difundida pelos trabalhadores uma vez que ambicionam a mesma cultura do grupo e o mesmo princípio base: “Ser uma empresa líder no sector de atividade, procurando a excelência operacional em todos os níveis da nossa organização, com o objetivo de fornecer os melhores produtos, ao menor custo e no exato momento que o cliente decidiu”.

Para o grupo, a missão só é verdadeiramente bem conseguida quando todos os colaboradores estão comprometidos com os valores da cultura Trèves, denominada por “One Trèves”, que tem por base os valores enumerados na figura 7, e que regem toda a conduta organizacional.



Figura 7 - Cultura "One Trèves"; Fonte: Imagem facultada pela Trèves Portugal

Anualmente, a organização apoia alguns estudantes no seu percurso escolar dando a possibilidade de se envolvem com a organização através da realização de estágios curriculares. No ano de 2017, de 18 de setembro a 18 de maio, recebeu apenas uma estagiária para a área de recursos humanos,

estágio esse que possibilitou a realização deste trabalho e do relatório de atividades de estágio que se encontra no anexo I.

1.1. Estrutura Funcional

A estrutura organizacional é a definição de um conjunto de responsabilidades, deveres, comunicações e decisões presentes nas unidades organizacionais de uma empresa. O objetivo das organizações ao adotarem a sua estrutura organizacional é perceberem e mostrar o estilo de gestão que a mesma adota. Entende-se como unidades organizacionais os setores de uma empresa. No presente caso, a empresa apresenta uma estrutura horizontal achatada que está dividida em doze departamentos enumerados na tabela 3. Espera-se que hajam relações interdepartamentais que permanentemente agreguem valor ao resultado empresarial como um todo. Na *Trêves Portugal*, como podemos ver no organograma em anexo A, o nível hierárquico entre departamentos é similar o que pode significar uma comunicação mais ágil e eficaz.

Departamento	n
CODIR	9
GRUPO	2
PRODUÇÃO	76
QUALIDADE	10
ARMAZÉM	5
MANUTENÇÃO	5
RH	1
ADMINISTRATIVO	3
IT	1
LOGISTICA	2
ENGENHARIA	2
AMBIENTE	1

Tabela 3 - Distribuição do nº de colaboradores por departamento; Fonte: Elaboração própria

O departamento Produção é o que apresenta mais do que uma ramificação, uma vez que apresenta 76 operadores de produção e dois administrativos. De acordo com a tabela 3, podemos verificar

que 76 operadores representam a mão-de-obra direta da empresa sendo que, 19 deles são trabalhadores temporários divididos por duas unidades fabris e pelos dois turnos.

Fábrica	Turno	CC	TT	TOTAL
Interior	1T	21	5	26
	2T	10	8	18
Subtotal 1		31	13	44
Engine	1T	16	2	18
	2T	10	4	14
Subtotal 2		26	6	32
MOD Fabrico		57	19	76

Tabela 4 - Nº de operadores por fábrica, turno e tipo de contrato; Fonte: Elaboração própria

Este departamento é composto por dois supervisores, um para cada unidade fabril, que devem garantir o cumprimento dos objetivos quantitativos e qualitativos de produção definidos. De todas as funções dos supervisores enunciadas no anexo B, destacam-se as tarefas de coordenação da produção de acordo com normas internas, instruções hierárquicas, a gestão da mão-de-obra que labora sob a sua responsabilidade e avaliação dos operadores.

Dada a necessidade crescente de auxílio, o supervisor conta com o apoio de cinco colaboradores que gerem os turnos das duas unidades fabris - dois para a UF *Engine* e três para a UF *Interior*. A função principal desses colaboradores é auxiliar a coordenação das operações da laboração de peças e acessórios, participar nas melhorias do processo para que consigam garantir a produção de peças no tempo adequado, com a qualidade e quantidade constante dos programas de fabrico.

1.2. Capital Humano

O capital humano é uma preocupação constante da empresa, pois tratando-se de uma empresa que pertence ao setor automóvel, no qual há dificuldade em obter mão-de-obra qualificada, sendo que a formação dos recursos humanos é fundamental para garantir a estabilidade dos colaboradores na organização a longo prazo.

Para a empresa, o capital humano funciona como um fator de crescimento e, por isso, torna-se essencial que os colaboradores estejam motivados e satisfeitos para que consigam bons desempenhos. A *Trèves Portugal* conta atualmente com 119 indivíduos a trabalhar diariamente

para a organização. Do total, 98 têm vínculo contratual com a *Trèves Portugal* e o restante têm vínculo contratual com empresas de trabalho temporário.

Do facto da empresa trabalhar por projetos e o atraso de um projeto colocar em causa a imagem e compromisso com os clientes surge a vantagem de contratar colaboradores de trabalho temporário. Essa vantagem está relacionada com o facto do processo ser bastante rápido, permitindo que a empresa equacione a contratação de mais colaboradores de um dia para o outro. Na *Trèves Portugal*, o trabalho temporário significa aproximadamente 20% do total de contratações. Os melhores colaboradores de trabalho temporário tendem a efetivar na *Trèves Portugal*.

A média de idade dos colaboradores da *Trèves Portugal* é relativamente elevada, situando-se nos 42 anos, e por isso existe uma preocupação em contratar colaboradores cada vez mais novos. Assim, como é possível verificar na tabela 5, o perfil de idades de trabalhadores temporários assenta sobretudo em idades entre os 18 e os 25 anos, contrariando a tendência do envelhecimento do capital humano da empresa.

Idades	Total (n)	total (%)	CT (n)	%CT	TT (n)	%TT
18-25	13	11	2	2	11	52
26-30	13	11	9	9	4	19
31-35	19	16	17	17	2	10
36-40	18	15	17	17	1	5
41-45	24	20	24	24	0	-
46-50	8	7	7	7	1	5
51-55	12	10	10	10	2	10
>56	12	10	12	12	0	-
Total	119	100	98	100	21	100

Tabela 5 - Distribuição do nº de pessoas por faixa etária e por tipo de contrato; Fonte: elaboração própria

Como se pode verificar na tabela 6, 58% dos colaboradores da *Trèves Portugal* são do sexo feminino (42% são do sexo masculino) pois antes da cisão com a *Trecar*, a empresa operava no ramo da costura, o qual é caracterizado pela predominância de mão-de-obra feminina.

Género	total (n)	% total	CT (n)	%CT	TT (n)	%TT
Masculino	50	42	38	39	12	57
Feminino	69	58	60	61	9	43

Tabela 6 - Distribuição por sexo; Fonte: elaboração própria

Os colaboradores trabalham na empresa em média há 14 anos, sendo que o colaborador com maior antiguidade trabalha na empresa há cerca de 30 anos.

Intervalo	n	%	% cumulativa
<=1 ano	31	26	26
01-05	11	9	35
06-09	1	1	36
10-14	22	18	55
15-19	34	29	83
20-25	15	13	96
26-30	5	4	100

Tabela 7 - Distribuição do nº de pessoas por antiguidade na Trèves; Fonte: Elaboração própria

No entanto, é possível verificar, através da análise da tabela 7, que os colaboradores com maior antiguidade estão na empresa há cerca de 15 a 19 anos, seguindo-se de 20 a 25 anos. Em contrapartida, verifica-se que as recentes contratações, maioritariamente através de trabalho temporário têm uma média de 8 meses na empresa, o que contraria a tendência para os 11 anos. Dependente da idade, os colaboradores produtivos recebem um prémio de antiguidade que acrescenta em média 30 euros à remuneração base de 588 euros.

1.3. Caracterização e perfil dos líderes a avaliar

Na *Trèves* cada unidade fabril apresenta um líder/supervisor diferente. A unidade fabril *Interior* é liderada por um indivíduo do género masculino de 36 anos. Este colaborador trabalha para a empresa há 17 anos, cinco deles no cargo de supervisor de produção. A *UF Engine* é liderada por um colaborador do género feminino com 39 anos. Esta colaboradora trabalha há 20 anos na empresa, sendo que nos últimos 5 anos ocupa o lugar de supervisor de produção.

Líder Supervisor	A (<i>Interior</i>)	B(<i>Engine</i>)
Idade	36 anos	39 anos
Sexo	Masculino	Feminino
Habilitações	12º ano	9º ano
Antiguidade na empresa	17 anos	20 anos
Antiguidade na posição atual (função)	5 anos	5 anos
Resultado Última EDA	Satisfatório	Satisfatório

Tabela 8 - Características dos supervisores; Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO III – MÉTODO

A escolha da metodologia de investigação é o primeiro passo para a construção do percurso metodológico que permite direcionar a pesquisa, trazendo informação clara quanto ao objetivo da investigação, às técnicas de recolha de dados e ainda ao tratamento da informação.

O estudo segue a metodologia mista de Creswell (2010) que se caracteriza por uma abordagem qualitativa composta pela observação da dinâmica da empresa ao longo do tempo de estágio, de uma análise crítica dos métodos de avaliação de desempenho e ainda de uma análise quantitativa conseguida através da recolha de perceções junto dos operadores de produção da *Trèves Portugal*. Esta investigação centra-se, assim, num estudo de caso. O estudo de caso é uma investigação empírica que procura estudar um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real (Yin, 2003). Para Tellis (1997), a seleção dos casos deve ser feita de modo a maximizar o que pode ser adquirido durante o período de tempo disponível para o estudo, no presente caso, nos oito meses de estágio da investigadora.

Assim, o estudo de caso tem como estratégia de pesquisa, a recolha de dados e a sua análise e interpretação, assim como o planeamento e a preparação das questões de pesquisa que obedecem a uma análise documental e à observação participante da investigadora, posteriormente refletida na discussão.

1. Procedimentos

O estudo de caso foi levado a cabo na organização através da recolha de dados junto da empresa e dos participantes - supervisores e operadores. Tendo em consideração que seria necessário obter três tipos de dados distintos optou-se por consegui-los por etapas. Como método de recolha de informação utilizou-se a compilação de informação facultada pela empresa (primeira etapa) e a aplicação de três questionários (segunda e terceira etapa). A recolha de dados foi autorizada pela empresa. Ademais, a empresa, desde o início do estágio, mostrou-se sempre disponível para colaborar, facultando todos os dados necessários para o processo de investigação.

1. Primeira Etapa – Apurar o desempenho individual dos colaboradores de produção
2. Segunda Etapa – Apurar o nível de Liderança Transformacional percecionado pelos colaboradores e auto percecionados pelos supervisores
3. Terceira Etapa – Apurar o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores de produção

Assim, na primeira etapa os dados foram facultados pela empresa que disponibilizou as avaliações de desempenho dos colaboradores recolhidas em janeiro 2018 e respeitantes ao ano 2017. A segunda etapa incidiu sobre os questionários da liderança (anexo C e G) para o qual foi necessário conseguir uma licença de utilização. Assim, a 2 de fevereiro realizou-se o primeiro contacto com a editora *Mind Garden* – E.U.A que, rapidamente disponibilizou a licença de direito de utilização do MLQ (5X) para esta investigação (anexo H) e os questionários em inglês e português.

Primeiramente foi inserida uma nota preambular com propósito do questionário e a confidencialidade dos dados e posteriormente foram solicitados os dados sociodemográficos da amostra. Em seguida apresentou-se uma breve introdução ao modo como preencher o questionário e qual a pessoa de referência.

Os questionários foram preenchidos em formato de papel, na sala de formação da empresa, tendo sido solicitado aos colaboradores que colocassem os questionários numa caixa fechada, deixada no local somente para esse efeito. A recolha dos questionários da unidade fabril *Interior* ocorreu no dia 13 de março distribuído pelos dois horários, das 9h às 12h e das 14h30 às 17h30. Devido a atrasos da produção e a existência de cargas comprometidas, a recolha dos questionários da unidade fabril *Engine*, ocorreu na semana seguinte, no dia 17 de março nos mesmos horários. No sentido de contrariar os problemas de variância do método comum (Podsakoff & Organ, 1986), passadas cerca de duas semanas de intervalo, a 3 de abril, foram aplicados aos mesmos colaboradores o questionário que avaliou a satisfação no trabalho.

No primeiro questionário e, de forma a diminuir o clima de desconfiança face à confidencialidade dos dados, foi solicitado a cada colaborador que criasse um código pessoal e intransmissível, o que permitiria à investigadora relacionar as respostas de cada colaborador ao primeiro e segundo questionário. Após recolhidos, os dados foram compilados e objeto de análise através do programa estatístico *IBM SPSS Statistics*, versão 24.

2. Amostra

A amostra desta investigação é composta por 60 inquiridos ($n=60$) num universo de 76 operadores de produção da empresa *Trèves Portugal* e trabalhadores de trabalho temporário, distribuídos pelas duas unidades fabris (UF). Através da análise da tabela 9, pode verificar-se que para a UF *Interior*, obteve-se uma amostra composta por 36 sujeitos que representam 81% do total de 44

operadores e para a UF *Engine* observou-se 24 sujeitos que representam em 75% os 32 operadores dessa unidade fabril.

UF	Turno	CC	TT	TOTAL
Interior	1T	17	3	20
	2T	8	8	16
Subtotal 1		25	11	36
Engine	1T	9	2	11
	2T	9	4	13
Subtotal 2		18	6	24
MOD Fabrico		43	17	60

Tabela 9 - Nº colaboradores da amostra por unidade fabril, turno e tipo de contrato; Fonte: Elaboração própria

A idade dos inquiridos varia entre 18 e 56 anos. A média geral de idades da amostra é de 39 anos, sendo que na UF *Engine* a média de idades encontra-se nos 38 anos (DP – 12.46) e do Interior nos 40 anos (DP=10.9). A faixa etária com maior número de observações é a dos 18-25 seguida pela faixa etária dos 31-35 com 10 observações (tabela 10).

Faixas Etárias	n	%	% cumulativa
18-25	11	18	18
26-30	4	7	25
31-35	10	17	41
36-40	9	15	56
41-45	9	15	71
46-50	5	8	80
51-55	8	13	93
56	4	7	100

Tabela 10 – Faixa etária da amostra; Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao género, 63% dos inquiridos são do sexo feminino (n=48) e 37% são do sexo masculino (n=22) conforme se verifica na tabela 11.

Género	n	%	% cumulativa
Masculino	22	37	37
Feminino	38	63	100

Tabela 11 - Género da amostra; Fonte: Elaboração própria

Na tabela 12, verifica-se que mais de metade da amostra é casada (53%), seguindo-se de 25% que estão solteiros, 13% divorciados e os restantes 8% vivem em união de facto.

Estado Civil	n	%	% cumulativa
Solteiros	15	25	25
Casados	32	53	78
União de facto	5	8	87
Divorciados	8	13	100

Tabela 12 - Estado civil da amostra; Fonte: Elaboração própria

O grau de ensino da amostra de colaboradores enunciado na tabela 13, varia entre o 1º ciclo (4º ano) e a licenciatura. Dentro deles, verifica-se que 38% dos sujeitos (n=23) têm o 3º ciclo (9º ano) seguindo-se de 23% (n=14) da amostra com o nível secundário - ensino profissional.

Habilitações	n	%	% comutativa
1º Ciclo (4º ano)	5	8	8
2º Ciclo (6º ano)	13	22	30
3º Ciclo (9º ano)	23	38	68
Nível Secundário - Científico (12º ano)	3	5	73
Nível Secundário - Profissional (12º ano)	14	23	97
Licenciatura	2	3	100
Mestrado	0	0	100

Tabela 13 - Grau de habilitação da amostra; Fonte: Elaboração própria

Relativamente à antiguidade na organização (tabela 14), os intervalos que mais predominam são dos 16 -20 anos e dos 11-15 anos. A média de anos ao serviço da organização é de 11 anos com um desvio padrão de 8.7 anos.

Antiguidade na Empresa	n	%	% cumulativa
0 -2	21	35	35
3 -5	2	3	38
6-10	1	2	40
11-15	14	23	63
16-20	16	27	90
21-25	4	7	97
26-30	2	3	100

Tabela 14 - Antiguidade da amostra na empresa; Fonte: Elaboração própria

Quanto à antiguidade na equipa (tabela 15) verifica-se que 40 pessoas (69%) está na equipa há menos de 5 anos, enquanto que 20 pessoas (31%) encontram-se a trabalhar com a equipa entre 6 a 10 anos. Os colaboradores que trabalham na empresa há mais tempo, foram iniciando a ocupação do primeiro pavilhão antes do processo de cisão da empresa.

Antiguidade na Equipa	n	%	% cumulativa
0 - 5	40	69	69
6-10	20	31	100

Tabela 15 - Antiguidade da amostra na equipa; Fonte: Elaboração própria

3. Instrumentos de Medida

3.1. Desempenho dos colaboradores

Anualmente, o desempenho dos operadores é medido pelos supervisores e reportado aos recursos humanos através de um procedimento de avaliação do grupo *Trèves* adotado pela *Trèves Portugal*.

Este procedimento de avaliação de desempenho tem por base um guia de avaliação com os critérios facultados pelo grupo *Trèves* "*Evaluation Performance Appraisal*" que se encontra no anexo D e que permitem analisar as competências consideradas essenciais para trabalhar como operador de produção. As competências traduzem-se num conjunto de comportamentos observáveis, compostas pelos comportamentos identificados como sendo os mais significativos para o desempenho eficaz, sendo que o nível de desempenho de um colaborador é dependente da facilidade e eficácia com que apresenta esses comportamentos. Para apurar o nível de desempenho é utilizado um guia de avaliação que está dividido em dois grandes grupos: competências profissionais e competências pessoais.

O primeiro grupo é constituído por 4 conjuntos de questões que pretendem avaliar as competências relacionadas com: métodos produtivos; qualidade; ambiente de trabalho e trabalho em equipa, cada uma com um conjunto de questões associadas. A cada questão é atribuída uma avaliação de acordo com uma escala de 1 a 4 em que, 1 reflete uma avaliação insatisfatória, o 2 – melhoria necessária, 3 – satisfatória e o 4 - ponto forte. O segundo grupo avalia com a mesma escala, as competências sociais a relação com os de mais, presença e atitude em relação à mudança. Ainda no mesmo documento são identificados parâmetros a melhorar, formação necessária entre outros destaques que o avaliador queira apresentar como sendo relevantes. Na tabela 16 verifica-

se que o desempenho médio dos colaboradores no ano de 2017 era de 3.04 para os colaboradores da UF *Interior* e 2.99 para os colaboradores da UF *Engine*.

Fábrica	Turno	CC	TT	TOTAL
Interior	1T	3,05	3,29	3,10
	2T	3	2,86	2,94
Média		3,04	3,04	3,04
Engine	1T	3,14	2,82	3,11
	2T	2,91	2,66	2,86
Média		3,04	2,75	2,99

Tabela 16 - Média da avaliação de desempenho dos colaboradores *Trèves* por equipa; Fonte: Elaboração própria

3.2. Liderança Transformacional dos Supervisores

O apuramento do comportamento do líder foi conseguido através da escala *Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ*, desenvolvida por Bruce Avolio e Bernard Bass em 1995. Para o estudo, utilizou-se a versão de 45 itens, divididos de acordo com os estilos de liderança percebidos pelo o autor correspondendo a cada, um conjunto de questões associadas e avaliadas segundo uma escala reconhecida como a mais válida na avaliação de atitudes e comportamentos organizacionais (Ribeiro 1999) - a escala de Likert de 0 a 4 pontos, em que 0 corresponde a “nunca” e 4 a “sempre”.

As respostas às questões que fazem completar o questionário encontram-se divididas em nove dimensões em que cada uma tem associada um conjunto de questões, denominadas por itens, às quais os colaboradores responderam. Para avaliar a liderança transformacional segundo Bass (1995), as primeiras cinco dimensões são fundamentais - 1) influência idealizada (atributos), 2) influência idealizada (comportamentos), 3) motivação inspiracional, 4) estimulação intelectual, 5) consideração individualizada. As restantes quatro dimensões podem ser divididas em liderança transaccional onde fazem parte as dimensões - 6 - recompensa contingencial e a 7 – gestão por exceção (ativo); e a liderança “*Laissez-faire*” onde é reconhecida a gestão por exceção (passivo) e a “*Laissez-faire*” propriamente dita. Por último pode-se verificar os resultados também denominados por *outputs da liderança*, através do Esforço Extra, Eficácia e Satisfação.

A correspondência das questões à componente associada à liderança transformacional é apurada tendo por base a média das percepções dos itens que cada colaborador avaliou individualmente e que podem ser conhecidos no anexo E.

Com o propósito de analisar a perspectiva do líder, os líderes das duas unidades fabris responderam ao *Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ* na versão de autoavaliação (anexo G). Assim, a investigadora conseguiu ter uma percepção de como o supervisor vê a sua liderança. Seguidamente, apurou-se o grau de confiabilidade e consistência interna, através do *Alpha de Cronbach*, que retrata a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica (Pestana & Gageiro, 2005). De um modo geral, a variável estudada é classificada como tendo fiabilidade apropriada quando o α é pelo menos 0.70 (Nunnally, 1978).

A tabela 17 aponta a fiabilidade das nove dimensões da liderança transformacional, transaccional e laissez-faire percebidas pelos colaboradores e divididas em *inputs* do questionário que são as dimensões estudadas e em *outputs*, que representam os resultados.

Variáveis MLQ		α	itens
Inputs	Influência Idealizada (atributos)	0,76	4
	Influência Idealizada (comportamentos)	0,71	4
	Inspiração Motivacional	0,79	4
	Estimulação Intelectual	0,70	4
	Consideração Individualizada	0,68	4
	Recompensação Contingente	0,73	4
	Gestão (ativa)	0,77	4
	Gestão (passiva)	0,50	4
	Laissez-faire	0,66	4
Outputs	Esforço - extra	0,79	3
	Eficácia	0,83	4
	Satisfação	0,77	2

Tabela 17 - Alfa de Cronbach das dimensões do MLQ; Fonte: Elaboração própria

Dos nove *inputs*, observa-se resultados consistentes em oito variáveis com um Alfa de Cronbach (α) a variar entre 0.66 e 0.79. Apenas a variável gestão (passiva) apresenta um alfa ($\alpha=0.50$) abaixo do esperado não revelando consistência interna desejável. No entanto, nalguns cenários de ciências sociais torna-se aceitável quando interpretados com precaução (Price Muller, 1986). Dos três *outputs* a consistência é satisfatória apresentando valores entre 0.77 e 0.83.

3.3. Satisfação dos colaboradores

Para apurar o nível de satisfação, os participantes responderam a um conjunto de 6 itens do questionário observável no anexo F, baseado na investigação de Vandenabeele em 2009, sob uma escala Likert de 5 pontos, em que 0 corresponde a discordo totalmente e 4 concordo totalmente. Apesar do cariz individual da avaliação do nível de satisfação é necessário ter em consideração que os colaboradores trabalham em equipas e por isso, não se pode descartar a hipótese dos efeitos grupais influenciarem as percepções individuais. No entanto, na tabela 18, observa-se uma consistência interna satisfatória ($\alpha=0.70$) da variável satisfação no trabalho.

Variável Única		α	itens
	Satisfação no Trabalho	0,70	6

Tabela 18 - Alfa de Cronbach da Satisfação no trabalho; Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO IV – RESULTADOS

1. Médias e desvios-padrão

Na sequência da análise dos dados quantitativos apurados, a tabela 19 evidencia as médias das variáveis dependentes enquadradas na liderança transformacional, transaccional, laissez-faire e os outputs do estudo do *Multifactor Leadership Questionnaire*, e ainda as variáveis independentes, satisfação no trabalho e desempenho.

Verifica-se que existe um equilíbrio na liderança exercida por cada Unidade Fabril porque apresentam valores muito semelhantes no que se refere às percepções de liderança transformacional e transaccional.

A liderança transformacional é medida através das primeiras cinco dimensões do MLQ (Influência idealizada - comportamentos e atributos, inspiração motivacional, estimulação intelectual e consideração individualizada) e posiciona-se numa escala de ocorrência de 0 a 4. Assim, pode-se verificar que segundo os autores da escala, os dois líderes não evidenciam a liderança transformacional com uma frequência adequada e por isso apenas se pode considerar a existência de um nível muito moderado de liderança transformacional.

Dentro da equipa da unidade fabril *Engine*, os liderados destacaram que o líder apresenta comportamentos de influência idealizada por atributos (2.41) relevantes, o que implica que haja uma consideração por parte dos colaboradores sobre os líderes, considerando-os como pessoas excepcionais e de confiança. A dimensão que menos contribui para o nível de liderança transformacional do líder é a consideração individualizada (1.82), portanto os liderados não percecionam no líder da UF *Engine* ações que impliquem a atenção às necessidades de realização e crescimento dos colaboradores.

Na unidade fabril do *Interior*, os liderados observam a inspiração motivacional (2.18) como o fator que mais influência a liderança transformacional do líder. Os colaboradores da UF *Interior* também percecionam um baixo nível de a consideração individualizada (1.60).

Relativamente à liderança transaccional, os colaboradores percecionam com baixa frequência a liderança transaccional nas duas unidades fabris, sendo que na UF *Engine* o reconhecimento da liderança transaccional é ligeiramente superior. Todos os operadores enfatizam a gestão por exceção ativa como sendo a dimensão que ocorre com mais frequência, e que se caracteriza pelo

seguimento de *standards* e por uma monitorização apertada dos erros e falhas. Os colaboradores reconhecem mais gestão por exceção ativa na Unidade fabril *Engine* (2.63) do que na *Interior* (2.14).

Quanto à liderança *laissez-faire* é possível verificar que embora baixa, ela é mais frequente no líder do *Interior* (1.49) do que no do *Engine* (1.36).

O MLQ permite, igualmente, ter a visão das percepções dos colaboradores referentes aos três outputs – esforço-extra, eficácia e satisfação. Nas duas unidades fabris os valores apresentam-se bastante idênticos, sendo que, na UF *Engine* verifica-se um valor ligeiramente superior de eficácia (2.34) face ao *Interior* (2.24). Os colaboradores da UF *Engine* admitem ter um esforço extra (1.97) inferior face aos colaboradores da UF *Interior* (2.08).

Das variáveis independentes estudadas percebe-se que a satisfação de ambas as unidades se encontra posicionado no nível intermédio da escala de 0 a 4, o que evidencia que os colaboradores não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos. Não obstante, constata-se que os colaboradores da UF *Interior* estão tenuemente mais satisfeitos no trabalho (2.34) do que os da UF *Engine* (2.30).

Analogamente, constata-se que os colaboradores revelam um desempenho de nível satisfatório com margem de melhoria respeitante à escala. No entanto, o desempenho da UF *Interior* é consideravelmente superior ao dos colaboradores da UF *Engine*.

Realizou-se um T-teste para a igualdade das médias (*independent sample t-test*), tendo-se levado a cabo inspeção gráfica da normalidade e rácio de assimetria sobre o erro padrão, para garantir as condições de aplicabilidade do referido teste. Verificou-se que apenas as dimensões: estimulação intelectual, gestão por exceção (ativa), gestão por exceção (passiva) e o desempenho revelam diferenças estatisticamente significativas.

No entanto, apesar de algumas variáveis (e.g. Influência Idealizada - comportamentos e atributos - e estimulação intelectual) serem maiores no *Engine*, não se pode afirmar que haja diferenças significativas de modo que se possa afirmar que o líder da UF *Engine* possa ser mais transformacional que o líder da UF *Interior*.

Por forma a avaliar as discrepâncias entre os perfis de liderança percebidos pelos operadores e o perfil reportado pelos líderes, procedeu-se à comparação do questionário MLQ na sua versão de heteroavaliação (líderes avaliados pelos seus subordinados) e de autoavaliação (líderes avaliados por eles próprios). Foi possível verificar que os líderes se percebem melhor, à luz das dimensões

aferidas no MLQ, face à avaliação dos seus subordinados. No que diz respeito ao estilo de liderança transformacional, o líder da UF *Interior* reporta valores mais altos do que os reportados pelo líder da UF *Engine*.

Resultados MLQ		Reportado pelos Colaboradores				Reportado pelos Líderes (autoavaliação)			
		UF Engine		UF Interior		UF Engine		UF Interior	
		M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
Inputs	Influência Idealizada (Comportamentos)	2.11	0.10	1.93	0.82	1,75	-	3,50	-
	Influência Idealizada (atributos)	2.41	0.72	2.07	0.92	2,00	-	4,00	-
	Inspiração Motivacional	2.09	0.62	2.18	0.92	3,25	-	2,75	-
	Estimulação Intelectual	2.28	0.59	1.92*	0.71	2,00	-	2,50	-
	Consideração Individualizada	1.82	0.90	1.60	0.76	2,00	-	3,00	-
	Recompensação Contingente	1.92	0.73	1.80	0.91	2,25	-	3,75	-
	Gestão por exceção (ativa)	2.63	0.71	2.14*	0.78	2.05	-	3.75	-
	Gestão por exceção (passiva)	1.47	0.59	1.86*	0.72	0.75	-	1,75	-
Outputs	<i>Laissez-faire</i>	1.36	0.50	1.49	0.58	0,50	-	1,00	-
	Esforço-extra	1.97	0.66	2.08	1.02	2,00	-	2,00	-
	Eficácia	2.34	0.79	2.24	0.86	2,25	-	3,00	-
	Satisfação	2.32	0.86	2.35	0.99	3,00	-	3,00	-
	Satisfação no trabalho (1)	2.30	0.76	2.34	0.97		-		-
	Desempenho (2)	2.89	0.33	3.09*	0.25				

Legenda: * $p < 0.05$: T-teste para a igualdade das médias

(1) escala de 0 – Discordo totalmente a 4 – Concordo totalmente

(2) escala de 1- Insatisfatória a 4- Ponto forte

Tabela 19 - Médias e desvio-padrão dados MLQ, Satisfação no Trabalho e Desempenho; Fonte: Elaboração própria

2. Correlações

Os resultados obtidos são o ponto de partida para apurar os objetivos do estudo na organização. Para isso, procedeu-se a uma análise das correlações entre as variáveis através do coeficiente de correlação de *Pearson*. O coeficiente de correlação de *Pearson* é a medida que avalia o grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas (Pestana & Gageiro, 2005). Este coeficiente varia entre os valores -1 e 1. O valor 0 significa que não há relação linear, o valor 1 indica uma relação linear perfeita e o valor -1 também indica uma relação linear perfeita, mas inversa, ou seja, quando uma das variáveis aumenta a outra diminui. Quanto mais próximo estiver de 1 ou -1, mais forte é a associação linear entre as duas variáveis.

Desta forma, é possível verificar na tabela 20, que estamos perante relações entre as variáveis dependentes- sociodemográficas e de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, e as variáveis independentes - equipa, desempenho e a satisfação no trabalho.

Das variáveis sociodemográficas, a idade correlaciona-se de forma significativa com a estimulação intelectual, eficácia e com a satisfação. Verifica-se uma relação negativa com a estimulação intelectual (-0.258), com a eficácia (-0.278*) e com a satisfação (-0.390*). Assim, colaboradores mais velhos entendem que, os seus resultados da liderança não são tão eficazes quanto deviam e experienciam menor satisfação com a maneira de liderar do líder. A antiguidade na equipa correlaciona-se positivamente de modo significativo com a variável *laissez-faire*, o que implica que, colaboradores que estão na equipa há mais tempo reconheçam o seu líder como menos interventivo, mais ausente e menos ativo perante os problemas.

Das variáveis da liderança extraídas através do MLQ, verifica-se que a influência idealizada por atributos e comportamentos, a inspiração motivacional e a consideração individualizada correlacionam-se positivamente de modo significativo com todas as variáveis, exceto com a gestão por exceção passiva e *laissez-faire*.

A estimulação intelectual correlaciona-se com todas variáveis exceto a gestão por exceção passiva e com a liderança *laissez-faire*. A estimulação intelectual correlaciona-se negativamente com a equipa (-0.259*), o que revela que, os colaboradores da UF *Engine* tendem a perceber o seu líder como tendo mais comportamentos de estímulo intelectual, onde prevalecem atitudes de apoio, ajuda à criatividade e incentivo a questionar as suas próprias crenças de modo a resolver os problemas existentes.

A recompensa contingente correlaciona-se positivamente de modo significativo com todas as variáveis dependentes exceto com a *laissez-faire*, e negativamente com a gestão por exceção ativa (-0.246*). Verifica-se que os colaboradores que consideram que o seu líder apresenta comportamentos contingentes, isto é, oferecem reconhecimento quando os objetivos são atingidos e assistência em troca dos seus esforços, percebem com menor frequência atitudes de gestão por exceção passiva no seu líder onde é frequente a apatia face aos problemas. Ou seja, os líderes considerados mais apoiantes são os que se preocupam mais com o trabalho.

A gestão por exceção ativa correlaciona-se positivamente de forma significativa com todas as variáveis dependentes exceto com a gestão por exceção passiva e *laissez-faire*. De forma negativa é possível observar-se uma relação com a equipa (-0.310*), o que significa que, os colaboradores

da UF *Engine* percebem o seu líder como disseminador de comportamentos mais marcados pelo rigor e pela monitorização dos erros e falhas.

É possível ainda verificar que existe uma correlação positiva significativa entre os três outputs: esforço-extra, eficácia, satisfação.

Deste modo, verifica-se que existe correlação positiva significativa entre a equipa e o desempenho (0.327^{**}), o que implica que a equipa da UF *Interior* apresente um desempenho mais elevado do que a equipa da UF *Engine*.

De modo significativo, também se apura uma correlação negativa entre a satisfação no trabalho e a gestão por exceção passiva (-0.291^{*}). Desta relação depreende-se que os colaboradores vislumbram no líder comportamentos mais frequentes de gestão por exceção passiva, ou seja, de apatia face aos problemas e que só intervêm quando os problemas se tornam sérios, tendem a experienciar menor satisfação no trabalho.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Idade	1,000	0,386*	- 0,210	- 0,047	- 0,203	-,258*	- 0,129	- 0,181	- 0,126	0,007	0,124	- 0,129	-,278*	-,390**	0,073	- 0,067	- 0,183
2. Antiguidade na equipa	0,386**	1,000	- 0,024	0,076	- 0,034	- 0,042	0,142	- 0,026	- 0,049	0,189	,399**	0,174	- 0,076	- 0,006	0,188	0,020	- 0,121
3. Influencia Idealizada (Comportamentos)	- 0,210	- 0,024	1,000	,658***	,761***	,580***	,474***	,682***	,425***	0,001	- 0,085	,494***	,642***	,663***	- 0,124	0,045	0,099
4. Influencia Idealizada (Atributos)	- 0,047	0,076	,658***	1,000	,770***	,692***	,643***	,722***	,655***	- 0,152	- 0,095	,659***	,725***	,608***	- 0,197	- 0,000	0,046
5. Inspiração Motivacional	- 0,203	- 0,034	,761***	,770***	1,000	,707***	,584***	,739***	,515***	- 0,068	- 0,080	,637***	,765***	,645***	0,052	0,018	0,063
6. Estimulação Intelectual	-,258*	- 0,042	,580***	,692***	,707***	1,000	,662***	,646***	,694***	- 0,133	- 0,002	,582**	,665**	,522***	-,259*	0,041	- 0,009
7. Consideração Individualizada	- 0,129	0,142	,474***	,643***	,584***	,662***	1,000	,595***	,532***	- 0,047	0,184	,556***	,530***	,484***	- 0,132	0,124	0,102
8. Recompensação Contingente	- 0,181	- 0,026	,682***	,722***	,739***	,646***	,595***	1,000	,523***	-,246*	- 0,117	,587***	,676***	,629***	- 0,071	0,063	0,077
9. Gestão por excepção (ativa)	- 0,126	- 0,049	,425***	,655***	,515***	,694***	,532***	,523***	1,000	- 0,014	0,042	,388**	,523***	,317*	-,310*	0,110	0,007
10. Gestão por excepção (passiva)	0,007	0,189	0,001	- 0,152	- 0,068	- 0,133	- 0,047	-,246*	- 0,014	1,000	,283*	- 0,215	- 0,153	- 0,092	,285*	0,205	-0,291*
11. Laissez-faire	0,124	,399**	- 0,085	- 0,095	- 0,080	- 0,002	0,184	- 0,117	0,042	,283*	1,000	- 0,065	- 0,225	- 0,236	0,120	0,034	- 0,148
12. Extra-esforço	- 0,129	0,174	,494***	,659***	,637***	,582***	,556***	,587***	,388***	- 0,215	- 0,065	1,000	,685***	,625***	0,065	0,124	0,207
13. Eficácia	-,278*	- 0,076	,642***	,725***	,765***	,665***	,530***	,676***	,523***	- 0,153	- 0,225	,685**	1,000	,826**	- 0,061	0,055	0,138
14. Satisfação	-,390**	- 0,006	,663***	,608***	,645***	,522***	,484***	,629***	,317*	- 0,092	- 0,236	,625***	,826***	1,000	0,016	0,079	0,203
15. Equipa	0,073	0,188	- 0,124	- 0,197	0,052	-,259*	- 0,132	- 0,071	-,310*	,285*	0,120	0,065	- 0,061	0,016	1,000	0,327**	0,020
16. Desempenho	- 0,067	0,020	0,045	- 0,000	0,018	0,041	0,124	0,063	0,110	0,205	0,034	0,124	0,055	0,079	,327**	1,000	- 0,008
17. Satisfação no Trabalho	- 0,183	- 0,121	0,099	0,046	0,063	- 0,009	0,102	0,077	0,007	-,291*	- 0,148	0,207	0,138	0,203	0,020	- 0,008	1,000

Legenda:

*p<0.05

**p<0.01

***p<0.001

Equipa: 1 – Engine; 2 - Interior

Tabela 20 - Correlações

3. Discussão e resultados

O presente estudo realizado na *Trèves* Portugal por intermédio das percepções dos 60 operadores de produção, apresenta como objetivo perceber que relações existem entre a liderança transformacional, a satisfação no trabalho e o desempenho.

Importa referir que os resultados obtidos na presente investigação estão limitados quer pela estrutura organizacional da empresa, quer pelo número reduzido de inquiridos. Assim, os resultados obtidos devem ser interpretados com parcimónia, não sendo possível generalizá-los para outras realidades. Assim, após a submissão das variáveis e da respetiva análise será vantajoso compreender-se os resultados à luz da organização.

Os resultados da investigação não evidenciam nenhuma relação estatisticamente significativa entre a liderança transformacional e a satisfação dos colaboradores. Embora as médias da satisfação e das dimensões da liderança sejam medianas, as correlações com as dimensões não são estatisticamente significativas (à exceção da gestão por exceção passiva). Há, portanto, uma correlação negativa de modo significativo entre a satisfação no trabalho e a gestão por exceção passiva que, pode evidenciar que, os colaboradores que percecionam mais frequentemente comportamentos de gestão por exceção passiva no líder (e.g. apatia face aos problemas), tendem a experienciar menor satisfação no trabalho.

Porém, com base na observação participante da autora é fundamental destacar que a liderança por si só, não revela o contexto da organização ou seja, o modo de atuação, perfil de colaboradores, apoios e incentivos e motivações, e por isso, quando inquiridos acerca da satisfação no trabalho, os colaboradores não se revelam nem muito satisfeitos, nem insatisfeitos ($UF_{Engine} = 2.30$ e $UF_{Interior} = 2.34$).

No entanto, o grau de satisfação no trabalho dos colaboradores pode ser afetado pelo contexto organizacional, bem como pelas atividades desenvolvidas pela empresa para os colaboradores, tais como os desafios à melhoria continua, estrutura horizontal ou atividades de motivação da *Trèves* Portugal.

Os desafios à melhoria retratam um programa chamado de “*Team Project*”, em que os colaboradores são chamados a participar nos processos da organização através de ideias e sugestões de melhoria relacionadas com as várias áreas da organização. Todas as ideias são alvo de uma avaliação pelo seu superior hierárquico, sendo depois reportadas ao departamento de

Recursos Humanos e às equipas responsáveis pela sua execução. Neste programa há espaço para o reconhecimento através de prémios para as melhores ideias e para estímulo do desenvolvimento dos colaboradores. Assim, o reconhecimento, e a liberdade de participação nas melhorias da organização podem ser responsáveis pelo sentimento de importância dos colaboradores e conducentes ao aumento da sua satisfação no trabalho.

Outro fator que a investigadora considera relevante, para a satisfação no trabalho dos colaboradores, é a estrutura achatada da organização. Os colaboradores mais antigos da organização conheceram a estrutura antes e depois da cisão. A integração desses colaboradores obedeceu a uma renovação de processo, que permitiu que as pessoas observassem a passagem de uma estrutura mais vertical para uma estrutura mais horizontal e global. Se para os colaboradores mais novos a mudança pode ser mais facilmente encarada, para colaboradores mais velhos pode ser mais difícil. Assim, eles demonstram alguma resistência às mudanças sejam elas do líder, ou da cultura mais ativa da organização. Desta forma, é possível que os colaboradores mais velhos da empresa considerem que os resultados da liderança dos líderes não sejam tão eficazes e por isso tornam-se inevitavelmente menos satisfeitos.

Por fim, também as atividades motivacionais podem ser responsáveis pelo o aumento do número de colaboradores satisfeitos no trabalho. As quantidades a produzir pelos operadores num curto espaço de tempo e o carácter repetitivo do trabalho podem ser variáveis que conduzem ao desconforto e desmotivação. Desta forma, há uma crescente necessidade de a empresa “mimar” os colaboradores em ocasiões especiais, de forma a mantê-los satisfeitos com as atitudes da empresa.

Do estudo da relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho não é possível verificar uma relação significativa, pelo que não se consegue afirmar a existência da relação entre o desempenho e a satisfação no trabalho. No entanto, pode-se atribuir parte da responsabilidade pelo aumento do desempenho, aos prémios atribuídos pela empresa a colaboradores com desempenhos favoráveis. Estes prémios são atribuídos mediante a avaliação anual que é realizada ao colaborador.

Constatou-se ainda que apesar de existirem diferenças significativas entre o desempenho das duas unidades fabris, não existe relação entre a liderança transformacional e o desempenho individual dos colaboradores. De facto, o desempenho individual pode ser explicado por quem avalia. Se o avaliador for mais rigoroso e impetuoso, terá mais propensão para olhar para os critérios de forma

mais rígida. Por oposição, quando os avaliadores criam laços com alguns dos avaliados, a avaliação pode ser mais tendenciosa e/ou benevolente e ser realizada por comparação entre os avaliados.

No que se refere ao estilo de liderança adotado, conseguiu-se perceber que ambas as UF apresentam lideranças idênticas (UF *Engine* com 2.14 e UF *Interior* com 1.94). Os dados enunciados sugerem que os dois líderes não se revelam transformacionais, nem transacionais. Assim, os líderes não só apresentam capacidade de utilizar ambos os estilos de liderança, mas também indicia que estes alternam os seus estilos. Assim, é possível destacar um paralelismo com a teoria de Bass e Avolio (2003) que defendem que a liderança é um processo contínuo e por isso combina os vários estilos de liderança - transformacional, transacional e *laissez-faire*, utilizados em momentos distintos.

No entanto, deve-se salientar a diferença verificada entre as duas unidades fabris na dimensão gestão por exceção ativa. Esta dimensão é superior na UF *Engine*, na qual o desempenho é inferior. Deste modo, parece que o carácter de supervisão mais rígido, em que os padrões de conformidades e standards de performance estão previamente definidos, em que é característico os superiores punirem colaboradores que não cumprirem com esses padrões de desempenho definidos tende, nesse contexto, a gerar melhores desempenhos. Assim sendo, a avaliação de desempenho pode tal como Buckingham & Goodall (2015) afirmam, pode ter servir como um método de punição e de baixa precisão.

Quanto às diferenças no desempenho propriamente dito, podem ser explicadas à luz da natureza distinta das tarefas de cada UF. A UF *Engine* dedica-se à produção em série de projetos consolidados, pelo que os colaboradores são menos esforçados uma vez que, eles já sabem exatamente o que fazer, tiveram toda a formação e pela repetição da tarefa, perdem o entusiasmo de fazer um novo trabalho, e por isso desmotivam com a tarefa. Nesta unidade as peças insonorizantes são aplicadas junto dos motores dos carros e, por isso os operadores não conseguem ver o resultado do seu trabalho aplicado. Em contrapartida, na UF *Interior* pode-se acompanhar o processo de produção do início ao fim, pois as tarefas são constituídas por operações em máquina e operações manuais realizados pelos colaboradores. Assim, neste último caso, a aptidão e competência técnica de execução é um fator muito importante e reconhecido do desempenho. Nesta unidade fabril, e porque a maioria das peças produzidas podem ser vistas no interior do carro, é possível perceber que as pessoas são mais cuidadosas e que estão mais orgulhosas com o seu trabalho, o que pode implicar níveis de desempenho maiores. Quando se consegue atribuir um

significado ao trabalho, ou seja, consegue trabalhar com um propósito - motivo pelo o que fazemos o que fazemos - tendencialmente os colaboradores conseguem ser mais motivados e satisfeitos com o seu trabalho (Cunha, Rego, & Castanheira, 2016).

4. Implicações para a gestão

No que diz respeito às implicações para a gestão, na presente investigação destaca-se que, apesar de não existir uma diferença significativa nos estilos de liderança percebidos pelos colaboradores nas duas Unidades Fabris, é possível perceber que os colaboradores percebem a liderança dos seus líderes muito abaixo do modo como eles se revém. Para a gestão, essas diferenças devem ser tidas em consideração e, por isso, sugere-se que a empresa auxilie os seus líderes a perceberem as razões que justificam essas diferenças efetivas.

Deste modo, é necessário e fundamental que os líderes procurem compatibilizar as percepções que os liderados têm com as suas próprias ações de liderança. Para isso, os líderes devem procurar estratégias de liderança e ambientes mais favoráveis à comunicação onde predominem atitudes de cooperação, de responsabilidade, de coesão grupal e de apoio organizacional, de forma a instituir um método de comunicação eficaz onde as opiniões, as necessidades e o bem-estar de todos os elementos são tidos em consideração.

De um outro modo, para aumentar o autoconhecimento dos líderes, estes poderão recorrer a instrumentos de avaliação e feedback 360º, que são importantes para que os líderes conheçam o seu perfil comportamental, forma de gestão, atitudes, habilidades técnicas, pontos fortes e pontos de melhoria. Estes instrumentos permitem que após conhecerem o seu perfil de liderança, os líderes possam concretizar ações de melhoria.

Também no decorrer deste estudo, destaca-se que, há uma relação negativa entre os líderes que se regem por valores de gestão por exceção passiva e os seus colaboradores. Quando os colaboradores percebem, que o seu líder apenas intervém quando as falhas se tornam crónicas, sentem desânimo e desmotivação. Deste modo, quebra-se o vínculo entre eles colocando em causa a cooperação e propósito comum. Assim, para a gestão, é necessário que os líderes mais transacionais, repensem a correção punitiva, em prol de mais apoio e compreensão para os seguidores. Só assim, será possível, criar uma harmonia entre as partes e promover uma relação de cooperação entre líderes e seguidores.

5. Limitações do estudo e futuras investigações

A limitação da investigação mais evidente dessa investigação relaciona-se com a dimensão da amostra por conveniência (n=60) ser relativamente pequena e por isso, pode facilmente interferir nos resultados do estudo. Para colmatar este problema, futuras investigações devem garantir uma amostra maior, com mais indústrias do sector automóvel ou mais abrangente, incluindo outros sectores de atividade.

O facto de todos os colaboradores inquiridos serem operadores de produção pode ser uma condicionante do estudo. Sugere-se que futuros estudos incluam colaboradores dos setores administrativos, para que se consigam apurar (ou não) a existência de relações entre as variáveis que foram estudadas. Acrescenta-se ainda que, poderão existir variáveis mediadoras e/ou moderadoras que podem estar subjacentes ao estudo, as quais não foram tidas em conta, nomeadamente, o *engagement*, a motivação e o compromisso organizacional.

Outra limitação pode ser o carácter social da amostra, ou seja, apesar dos inquéritos serem anónimos, o facto dos colaboradores trabalharem em grupo, pode influenciar as perceções individuais e produzir efeitos no preenchimento dos questionários.

É ainda preciso ter em consideração que no ano de 2015 a empresa mudou de estrutura, o que obedeceu a um período de reestruturação interna e, por essa razão, os indivíduos ainda vivem um saudosismo em relação ao passado, o que representa uma resistência à mudança. Finalmente, sugere-se que no futuro a presente investigação deva ser repetida para aferir as perceções de liderança e satisfação num clima mais estável e sólido.

CONCLUSÃO

Com base no estudo das médias, desvio-padrão e correlação das variáveis conclui-se que na Trèves Portugal não se verifica a existência de uma relação clara de que os líderes transformacionais elevam a satisfação no trabalho e o desempenho dos operadores.

No entanto, as empresas enquanto unidade económicas, beneficiam se conseguirem garantir um grau favorável de satisfação de todos os colaboradores, visto que essa corrente positiva irá transparecer para todos os *stakeholders* com que mantém relações. Embora as variáveis satisfação no trabalho e liderança não sejam contabilizadas nos resultados das organizações elas são cruciais para que a empresa atinja as suas metas e crie valor de forma sustentável. Trabalhadores satisfeitos com os seus líderes tendem a ser mais felizes com o seu trabalho conseguindo níveis de motivação e desempenhos superiores. Assim, o carácter transformacional, ou seja, flexível, comunicativo e apoiante do líder pode ser a base de aumentos da satisfação dos trabalhadores.

Pelos resultados obtidos apurou-se que na empresa *Trèves* Portugal, como os líderes não apresentam um perfil transformacional, os colaboradores são medianamente satisfeitos. Foi também possível concluir, com base nas suas autoperceções, que os líderes se percebem de modo mais positivo, face à avaliação dos seus colaboradores.

Assim, é fundamental que os líderes percebam o caminho certo de motivação das suas equipas e se esforcem para alinharem as perceções, de modo a que os seus colaboradores mostrem um grau de satisfação ainda mais elevado.

É importante esclarecer também que há pessoas que têm naturalmente mais propensão para liderar do que outras, pese embora em nenhuma atividade é possível atingir a excelência por se possuir certas características inatas. É também necessário investir em formação, trabalhar com afinco e muita experiência (Rego & Pina e Cunha, 2003). Desta forma, como falado anteriormente, existem programas de treino para líderes que muitas vezes se apoiam no modo de comunicar. Por vezes, as perceções de liderança são fortemente influenciadas por falta de capacidade de comunicação, levando a diferenças nos entendimentos e perceções.

Apesar do estudo da relação entre desempenho e liderança transformacional não ser conclusivo conseguiu-se relacionar com a equipa em que estão inseridos. Assim, os colaboradores da UF *Interior* apresentam um desempenho superior aos colaboradores da UF *Engine*.

No entanto, é admissível afirmar-se que as diferenças de desempenho entre as duas equipas podem ocorrer de outros fenómenos da organização, tais como: métodos de trabalho, motivação ou benefícios atribuídos aos colaboradores mediante o seu desempenho.

Por outro lado, a pequena dimensão das organizações como a Trèves faz com que ao líder lhe seja imposta a tarefa de comunicar as decisões da empresa sejam elas boas ou menos boas. No desempenho, a tarefa de comunicar é extremamente relevante para que sejam alinhadas as expectativas de desempenho. Espera-se que o colaborador conheça as expectativas que o líder tem sobre o seu trabalho, assim como, que o líder conheça as expectativas do colaborador e as suas ambições.

Assim, o desempenho pode ser condicionado pelo o estilo de liderança, pelo ambiente vivido na empresa e/ou pela cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

- Afonso, P. L. (2009). *Liderança: elementos-chave do processo*. Lisboa: Escolar Editora.
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações (pp.281-306)*. Lisboa: McGraw Hill.
- Aguinis, H. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 139–145
- Anvari, A. F., Soltani, I., & Rafiee, M. (2016). Providing the Applicable Model of Performance Management with Competencies Oriented. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 190–197.
- Anyango, C., Ojera, P., & Ochieng, I. (2015). Employee Characteristics and Job Satisfaction. *International Journal of Science and Research*, 4(6), 2607-2610.
- Asrar-ul-haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54–64.
- Balas-timar, D. (2015). Relationship between job performance and job satisfaction viewed from the chaos theory perspective, *International Journal of Education and Research*, 3(3), 517–534.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Belias, D. (2014). Leadership and Job satisfaction - a review, *European Scientific Journal*, 10, 24-46
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança : administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks. *Centre for Leadership Studies -University of Exeter*, 1-44
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership , job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing Performance Management. *Harvard Business Review*, 1(April), 40–51.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, Harper & Row Publishers
- Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees '

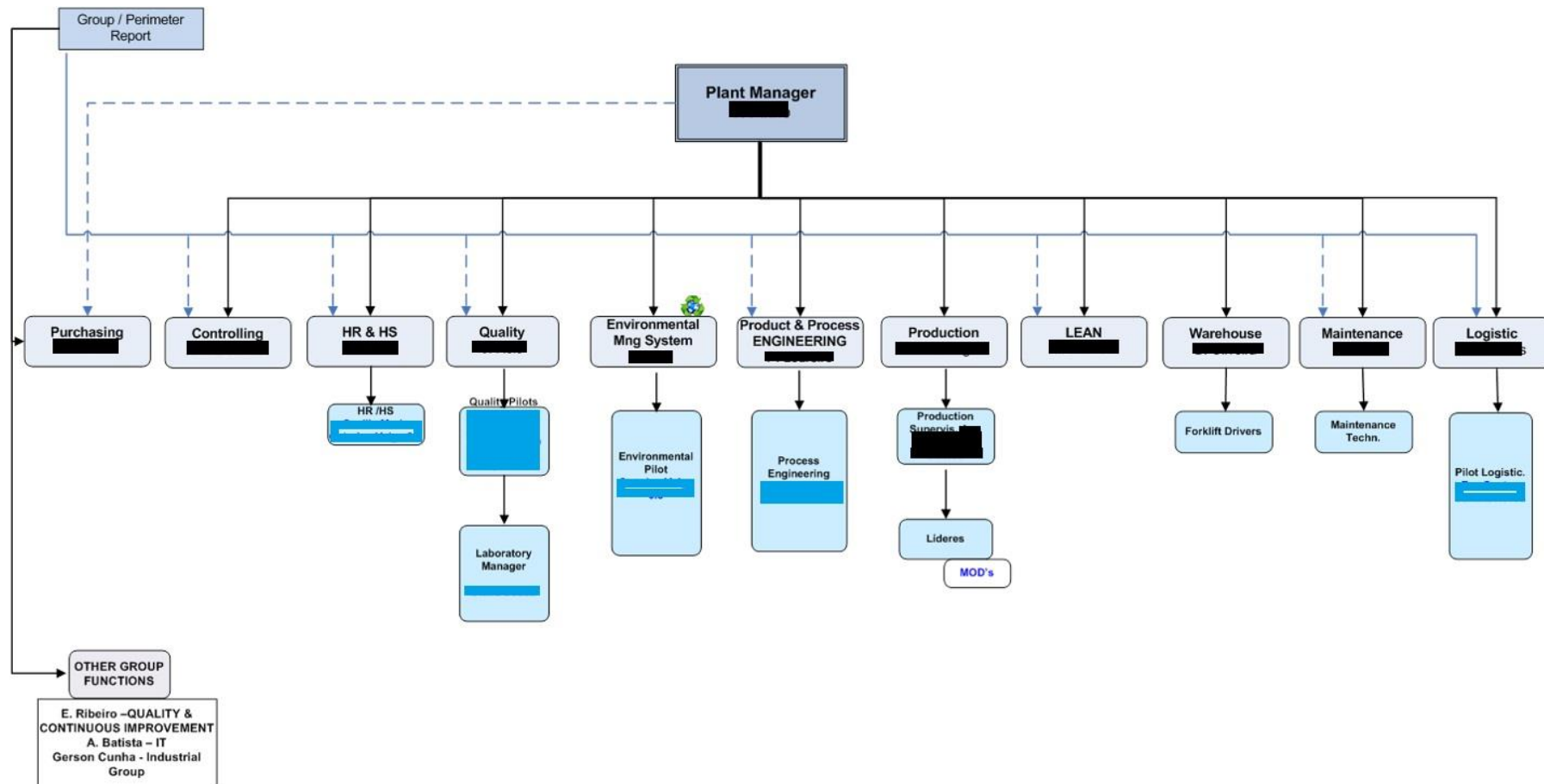
- Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan) Fatima Bushra. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261–267.
- C, O. T., Okwu, A. T., Akpa, V. O., & Nwankwere, I. A. (2011). Effects of leadership style on organizational performance : a survey of selected small scale enterprises in ikosi-ketu council development area of lagos state of nigeria. *Australlian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100–111.
- Caetano, A., & Fernandes, A. (2000). *Avaliação de Desempenho, Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam de Saber*. Livros Horizonte.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The Performances Management Revolution. *Harvard Business Review*, (1), 58–67.
- Chen, A. S., Bian, M., & Hou, Y.-H. (2015). Impact of transformational leadership on subordinate's EI and work performance. *Personnel Review*, 44(4), 438–453.
- Chen, G., Shamir, B., & Kark, R. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2005.
- Culbert, A. (. (2008). Get rid of performance review! *The Wall Street Journal*. Obtido em 31 de 10 de 2017, de <https://www.wsj.com/articles/SB122426318874844933>
- Cunha, M. P. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo, 2008.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Castanheira, F. (2016). *Propósito: Ideias para trabalhar ligado*. Lisboa: Editora RH, Ida.
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458-476.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe : an introduction to project GLOBE, *Journal of World Business*, 37, 3–10.
- Jong, J. P. J. de, & Hartog, D. N. Den. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership : A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship : A Qualitative and Quantitative Review, *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of Transformational Leadership on Job Performance : Mediating Role of Leader – Member Exchange and Relational Identification. *SAGE Open*, 1–13.
- Lee, J., Almanza, B. A., Shawn, S., Nelson, D. C., & Ghiselli, R. F. (2013). Does transformational leadership style influence employees ' attitudes toward food safety practices?, *International Journal of Hospitality Management*, 33, 282–293.
- Mullins, L., & Christy, G. (2010). *Management and organisational behaviour*. Harlow, Financial Times Prentice Hall.
- Mccoll-kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance, *The Leadership Quarterly*, 13, 545–559.
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2002). The impact of team leader performance on team member satisfaction: the subordinate's perspective. *Team Performance Management: An International Journal*, 8(5), 113–121.
- Mujkić, A., Rahimić, Z., Šehić, D., & Jusić, J. (2014). Transformational leadership and employee satisfaction, *Econviews*, 2, 259–270.
- Neves, A. L., & Costa, R. F. (2012). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH.
- Ng, T. W. H. (2016). Transformational leadership and performance outcomes : Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS 4ªEd*. Lisboa: Edições Sílabo
- Poon, J. M. L. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, 33(3), 322–334.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329–354.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A. (2003). *A essência da liderança : mudança, resultados, integridade: teoria, prática, aplicações e exercícios de auto-avaliação*. Lisboa: Editora RH.
- Singh, J. K. (2013). A study of employees' job satisfaction and its. *Journal of Indian Research*, 1(4), 105–111.
- Smither, J. W., & London, M. (2009). *Performance Management*. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=g9xZzFlwLEcC>
- Spector, P. E. (1997). *Advanced topics in organizational behavior. Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM—performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11–34.
- Yaghoubipoor, A., Tee, O. P., Ahmed, E. M., Yaghoubipoor, A., Tee, O. P., & Ahmed, E. M. (2013). Impact of the relationship between transformational and traditional leadership styles on Iran's automobile industry job satisfaction. *World Journal of Entrepreneurship*, 9(1), 14–27.
- Yperen, N. W. V., & Janssen, O. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384.
- Yukl, G. (2013). *Leadership on Organization* (8), Delhi: Pearson Education.

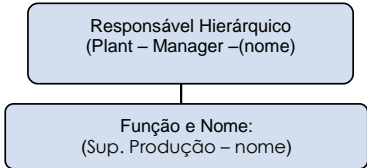
ANEXOS

Anexo A - Organograma da Trèves



Anexo B - Descrição de funções

Função: Supervisor de Produção - Engine	Empresa : Treves APS Portugal
Titular da função: (nome)	

	<p>Área / Departamento: Produção – APS – engine/interior</p> <p>Função identificada: Supervisor de Produção APS</p> <p>Departamento: Produção – APS - engine</p> <p>Data de início da função:</p>
---	---

Missão e Autoridade:

- Coordenar, de acordo com as normas internas e instruções hierárquicas de forma a garantir o cumprimento dos objectivos quantitativos e qualitativos de produção definidos.
- **Tem a autoridade para parar a produção e todo e qualquer produto defeituoso ou suspeito**, solicitar a todos os sectores envolvidos a definição das acções correctivas, implicá-los na pesquisa de soluções, validá-las e proceder ao rearranque da produção ou das entregas apenas quando considerar estarem reunidas as condições de conformidade.
-

Funções gerais:

- Coordenar, de acordo com as normas internas e instruções hierárquicas
- Gerir o pessoal que labora sob a sua responsabilidade
- Assegurar o QCDH

O titular desta função substitui:

Gestor Gap,

Funções específicas:

- É responsável pelo cumprimento dos objectivos horários de produção e respectiva informação
- Assegurar a distribuição de operações de acordo com lay-outs pré-definidos;
- Assegurar o cumprimento de gamas operatórias, instruções de manutenção preventiva e preenchimento de registos de produção;
- Assegurar o diálogo diário com os operadores de forma a garantir a informação sobre objectivos de produção e qualidade a atingir. Recolhe delas informação sobre as dificuldades encontradas nas suas tarefas, bem como as suas sugestões de melhoria;
- Informar superiormente as necessidades e dificuldades encontradas e discutí-las nas reuniões diárias nomeadamente QRQC;
- Assegurar o controlo de presenças, o seu reporte diário, e colaborar com o DRH em tarefas de comunicação e dinamização;
- Discutir com o Dep. Qualidade os resultados das auditorias e reclamações dos clientes, e participar nas acções de resolução dos problemas encontrados (QRQC);
- Participar na avaliação de desempenho e no levantamento de necessidades de formação das chefes de equipa (Líderes) e dos operadores;
- Responsável por manter a interface com a Logística, Recursos Humanos e Direcções Técnicas, nos domínios respeitantes a cada área;
- Participar em Grupos de Melhoria no âmbito do Projecto Sprint;
- Transmitir/divulgar sempre que necessário as acções de formação ministradas em matéria de HST e Ambiente;

O titular desta função é substituído por:

Outro colega dentro das mesmas funções

Anexo C - Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) - Colaboradores



Código atribuído

DEGEI - Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial

O presente inquerito é realizado no âmbito do mestrado em gestão da Universidade de Aveiro e é totalmente anónimo. <>
Confidencialidade dos dados: Os dados apenas serão utilizados para fins científicos académicos no âmbito da realização de uma tese de mestrado na Universidade de Aveiro, garantindo assim o uso exclusivo para este projeto.

Estudante: Filipa Silva
Orientador: Dra. Andreia Vitória

Dados Socio-Demográficos

Idade: anos

Genero: Masculino ☐
Feminino ☐

Estado Civil: Solteiro(a) ☐
Casado(a) ☐
União de Facto ☐
Divorciado(a) ☐
Viúvo(a) ☐

Habilitações:

1º Ciclo (4º ano) ☐
2º Ciclo (6º ano) ☐
3º Ciclo (9º ano) ☐
Nível Secundário - Científico (12º ano) ☐
Nível Secundário - Profissional (12º ano) ☐
Licenciatura ☐
Mestrado ☐

Há quanto tempo trabalha nesta empresa? anos
Há quanto tempo trabalha com esta equipa? anos

Escala Multifactor Leadership Questionnaire

Pense no seu superior (ou seja, **Supervisor - Resp. Engine ou Interior**). Por favor refira a frequência com que ele, ou ela, adota os seguintes comportamentos. Utilize escala abaixo enunciada, colocando um x na que lhe parecer mais adequada.
Refira como o seu superior realmente se comporta. Não se esqueça que as respostas são apenas para fins académicos não tendo a empresa qualquer intervenção ou acesso.

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. Dá-me apoio em troca dos meus esforços					
2. Reexamina pressupostos críticos, para verificar se são apropriados.					
3. Não actua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.					
4. Foca a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões esperados					
5. Evita envolver-se quando surgem questões importantes.					
6. Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes					
7. Encontra-se ausente quando precisam dele.					
8. Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.					
9. Fala com optimismo acerca do futuro					
10. Gera orgulho em mim por estar associado a ele					
11. Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.					
12. Espera que algo corra mal antes de agir.					
13. Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado.					
14. Realça a importância de se ter um forte sentido de missão.					
15. Investe tempo a ensinar e a formar.					
16. Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.					
17. Demonstra que acredita firmemente que “enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar”.					
18. Vai além dos seus interesses próprios para bem do grupo.					
19. Trata-me como indivíduo ao invés de tratar-me apenas como mais um membro do grupo					
20. Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de agir					
21. Age de uma forma que incute em mim respeito por ele					
22. Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.					
23. Considera as consequências éticas e morais das decisões.					
24. Mantém-se a par de todos os erros.					

Escala Multifactor Leadership Questionnaire

CONTINUAÇÃO

Pense no seu superior (ou seja, **Supervisor - Resp. Engine ou Interior**). Por favor refira a frequência com que ele, ou ela, adota os seguintes comportamentos. Utilize escala abaixo enunciada, colocando um x na que lhe parecer mais adequada. Refira como o seu superior realmente se comporta. Não se esqueça que as respostas são apenas para fins académicos não tendo a empresa qualquer intervenção ou acesso.

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

		Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
25.	Exibe um sentido de poder e de confiança.					
26.	Apresenta uma visão motivadora a respeito do futuro					
27.	Dirige a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados.					
28.	Evita tomar decisões.					
29.	Considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos.					
30.	Faz-me olhar para os problemas de muitos ângulos diferentes.					
31.	Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes					
32.	Sugere novas formas de completar as tarefas.					
33.	Atrasa a resposta a questões urgentes.					
34.	Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão colectivo					
35.	Exprime satisfação quando correspondo às expectativas					
36.	Expressa confiança no alcance dos objectivos					
37.	É eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho.					
38.	Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios.					
39.	Leva-me a fazer mais do que eu esperava fazer.					
40.	É eficaz em representar-me perante níveis hierárquicos superiores					
41.	Trabalha comigo de uma forma satisfatória.					
42.	Aumenta o meu desejo de obter sucesso.					
43.	É eficaz em atender às necessidades da organização.					
44.	Aumenta a minha vontade de me esforçar mais.					
45.	Lidera um grupo que é eficaz					

Obrigado pela sua colaboração!

Anexo D - Critérios utilizados na avaliação de desempenho

Áreas de avaliação	Critérios de Avaliação
Competências Profissionais	
Produção	<p>Orientado para os Resultados e objetivos de produção.</p> <p>Rejeições Internas (Scrap).</p> <p>Rigor no método/rotina trabalho.</p> <p>Autonomia capacidade de resolução na gestão de problemas.</p> <p>Conhecimento das máquinas e ferramentas. Manutenção das mesmas.</p> <p>Conhecer o processo e o produto.</p> <p>Polivalência</p>
Qualidade	<p>Pilotar ferramentas de QRQC.</p> <p>Incidentes de Qualidade.</p> <p>Rigor na aplicação dos critérios da qualidade. O seu trabalho é fiável.</p> <p>Devolução de Clientes.</p> <p>Executa tarefas orientado para o cliente.</p>
Ambiente de trabalho	<p>Respeito dos 5S no seu posto de Trabalho</p> <p>É rigoroso respeitando, cumprindo e fazendo cumprir as regras em matérias de prevenção, segurança e ambiente (rotação de pessoal; separação de resíduos...).</p> <p>Respeito e Utilização de EPI's</p> <p>Comunicação: relaciona-se com todos sem problemas.</p> <p>Manutenção de áreas informativas GAP e seguimento dos indicadores.</p> <p>Participação nos Core-Team.</p>
Trabalho em equipa	<p>Conhece os objetivos e resultados da equipa.</p> <p>Está orientado para os objetivos da equipa.</p> <p>Gestão de conflitos na equipa.</p> <p>Autonomia na organização e gestão da equipa.</p> <p>Liderança da equipa: orienta a equipa no alcance dos objetivos.</p> <p>Participa ativamente no top-5.</p> <p>Participa ativamente, fazendo ideias de melhoria.</p>
Competência Pessoais	
Conduta pessoal	<p>Respeito pelas normas internas da empresa.</p> <p>Cumprimento do horário e intervalos.</p> <p>Atitude positiva em relação à mudança.</p> <p>Capacidade de escuta.</p> <p>Comunica de forma clara e transparente.</p> <p>Responsável pelo seu trabalho e sua missão.</p> <p>Iniciativa.</p> <p>Animador (Apoio à equipa)</p> <p>Integrador/a</p>

Anexo E - Explicação das dimensões do MLQ e itens correspondentes

Liderança Transformacional		
1. Influência Idealizada – atribuída 2. Influência Idealizada – conduta	1. Analisa o poder e influência sobre os seus seguidores de tal forma que desenvolvem fortes sentimentos sobre os líderes, considerando-os pessoas excepcionais e de confiança. 2. O líder inspira e dinamiza os seus seguidores.	Q. 10, 18, 21, 25 Q. 6, 14, 23, 34
3. Motivação Inspiradora	3. Verifica-se se os líderes são inspiracionais através do seu comportamento, se motivam quem os rodeia e têm a audácia de promover um espírito de equipa e compreensão mútua.	Q. 9, 13, 26, 36
4. Estímulo Intelectual	4. Capacidade de os líderes ajudarem os outros a serem criativos e inovadores e a pensarem sobre novas abordagens para problemas já conhecidos. Os liderados são incentivados a questionar as suas próprias crenças e, também, as do líder para resolver os problemas existentes.	Q. 2, 8, 30, 32
5. Consideração Individualizada	5. Analisa se os líderes são atentos com as necessidades do indivíduo de realização e crescimento e se agem como mentores. Consideram cada indivíduo como tendo necessidades diferentes por exemplo de formação.	Q. 15, 19, 29, 31
Liderança Transacional		
6. Recompensa contingencial	6. Os líderes clarificam as expectativas e oferecem reconhecimento quando os objetivos são atingidos. Oferecem assistência aos outros em troca dos seus esforços, discutem quem é o responsável por atingir metas de <i>performance</i> , deixam claro o	Q. 1, 11, 16, 35

	que cada um pode esperar e receber se as metas forem alcançadas e expressam satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	
<p>7. Gestão por exceção (Ativo)</p> <p>8. Gestão por exceção (Passivo)</p>	<p>7. Os líderes com estas características definem padrões de conformidade, bem como <i>standards</i> de <i>performance</i> e punem os colaboradores que os não cumprem. Há uma monitorização apertada dos erros e falhas.</p> <p>8. Os líderes com este tipo de comportamento caracterizam-se por uma apatia face aos problemas, optando por intervir só quando os mesmos se tornam sérios, isto é, quando a situação problemática atinge o limite do razoável.</p>	<p>Q. 4, 22, 24, 27</p> <p>Q. 3, 12, 17, 20</p>
9. “Laissez-faire”	9. Traduz-se na ausência de liderança em que, os “não líderes”, evitam envolver-se em assuntos de relevo e em decidir e responder a questões urgentes e estão normalmente ausentes, quando são necessários.	Q. 5, 7, 28, 33
Resultados da Liderança		
<p>a) Esforço Extra</p> <p>b) Eficácia</p> <p>c) Satisfação</p>	<p>a) capacidade de conduzir os outros a fazer mais do que o esperado</p> <p>b) revela como os líderes são em relação ao trabalho, às necessidades da organização e a representar a equipa perante níveis superiores</p> <p>c) avalia se o modo de atuação do líder cria um ambiente de trabalho agradável</p>	<p>Q. 39, 42, 44</p> <p>Q. 37, 40, 43, 45</p> <p>Q. 38, 41</p>

Adaptado de Barreto (2009) - <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/1037/1/2009001318.pdf>

Adaptação própria, de © Bernard M. Bass e Bruce Avolio e extraído e adaptado de Barreto (2009)

Anexo F - Questionário da satisfação no trabalho



universidade
de aveiro

DEGEI - Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial

Código atribuído

O presente inquerito é realizado no âmbito do mestrado em gestão da Universidade de Aveiro e é totalmente anónimo. <>
Confidencialidade dos dados: Os dados apenas serão utilizados para fins científicos académicos no âmbito da realização de uma tese de mestrado na Universidade de Aveiro, garantindo assim o uso exclusivo para este projeto.

Estudante: Filipa Silva
Orientador: Dra. Andreia Vitória

Dados Socio-Demográficos

Idade: anos

Genero: Masculino ☐
Feminino ☐

Estado Civil: Solteiro(a) ☐
Casado(a) ☐
União de Facto ☐
Divorciado(a) ☐
Viúvo(a) ☐

Habilitações:

1º Ciclo (4º ano) ☐
2º Ciclo (6º ano) ☐
3º Ciclo (9º ano) ☐
Nível Secundário - Científico (12º ano) ☐
Nível Secundário - Profissional (12º ano) ☐
Licenciatura ☐
Mestrado ☐

Há quanto tempo trabalha nesta empresa? anos
Há quanto tempo trabalha com esta equipa? anos

Escala de Satisfação no Trabalho

Avalie o grau de concordância relativamente às questões apresentadas. É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade. Lembro que, não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Confidencialidade dos dados: Os dados apenas serão utilizados para fins científicos académicos no âmbito da realização de uma tese de mestrado na Universidade de Aveiro, garantindo assim o uso exclusivo para este projeto. Utilize escala abaixo enunciada, colocando um x na que lhe parecer mais adequada.

		Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1.	Em geral, sinto-me satisfeita(o) com o meu trabalho.					
2.	Penso que há muitos outros trabalhos que são mais interessantes do que o meu.					
3.	O meu trabalho atual cumpre com as expectativas que tive antes de iniciá-lo.					
4.	Gostaria de obter outro emprego porque não estou satisfeito.					
5.	O meu trabalho é agradável.					
6.	Acho o meu atual trabalho interessante e maravilhoso.					

Obrigado pela sua colaboração!

Anexo G – Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) – Auto percepção dos Líderes



Código atribuído

DEGEI - Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial

O presente inquerito é realizado no âmbito do mestrado em gestão da Universidade de Aveiro e é totalmente anónimo. <>
Confidencialidade dos dados: Os dados apenas serão utilizados para fins científicos académicos no âmbito da realização de uma tese de mestrado na Universidade de Aveiro, garantindo assim o uso exclusivo para este projeto.

Estudante: Filipa Silva
Orientador: Dra. Andreia Vitória

Dados Socio-Demográficos

Idade: anos

Genero: Masculino ☐
Feminino ☐

Estado Civil: Solteiro(a) ☐
Casado(a) ☐
União de Facto ☐
Divorciado(a) ☐
Viúvo(a) ☐

Habilitações:

1º Ciclo (4º ano) ☐
2º Ciclo (6º ano) ☐
3º Ciclo (9º ano) ☐
Nível Secundário - Científico (12º ano) ☐
Nível Secundário - Profissional (12º ano) ☐
Licenciatura ☐
Mestrado ☐

Há quanto tempo trabalha nesta empresa? anos

Há quanto tempo trabalha com esta equipa? anos

Escala Multifactor Leadership Questionnaire

Por favor refira a frequência adota os seguintes comportamentos. Utilize escala abaixo enunciada, colocando um x na que lhe parecer mais adequada. Não se esqueça que as respostas são apenas para fins académicos não tendo a empresa qualquer intervenção ou acesso.

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. Dou apoio em troca dos seus esforços.					
2. Reexaminos pressupostos críticos, para verificar se são apropriados.					
3. Não actuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.					
4. Foco a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões esperados					
5. Evito envolver-me quando surgem questões importantes.					
6. Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes.					
7. Encontro-me ausente quando precisam de mim.					
8. Procuro perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.					
9. Falo com optimismo acerca do futuro					
10. Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.					
11. Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.					
12. Espero que algo corra mal antes de agir					
13. Falo de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado.					
14. Realço a importância de se ter um forte sentido de missão					
15. Invisto tempo a ensinar e a formar.					
16. Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.					
17. Demonstro que acredito firmemente que “enquanto as coisas funcionam, não se devem alterar”.					
18. Vou além dos meus interesses próprios para bem do grupo					
19. Trato os outros como indivíduos ao invés de tratá-los apenas como mais um membro do grupo					
20. Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir					
21. Ajo de forma a incutir nos outros respeito por mim.					
22. Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.					
23. Considero as consequências éticas e morais das decisões.					
24. Mantenho-me a par de todos os erros.					

Escala Multifactor Leadership Questionnaire

CONTINUAÇÃO

Por favor refira a frequência com que adota os seguintes comportamentos. Utilize escala abaixo enunciada, colocando um x na que lhe parecer mais adequada. Refira como o seu superior realmente se comporta. Não se esqueça que as respostas são apenas para fins académicos não tendo a empresa qualquer intervenção ou acesso.

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

		Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
25.	Exibo um sentido de poder e de confiança.					
26.	Apresento uma visão motivadora a respeito do futuro.					
27.	Dirijo a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados.					
28.	Evito tomar decisões.					
29.	Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos.					
30.	Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos ângulos diferentes.					
31.	Ajudo os outros a desenvolverem os seus pontos fortes.					
32.	Sugiro novas formas de completar as tarefas.					
33.	Atraso a resposta a questões urgentes.					
34.	Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão colectivo.					
35.	Exprimo satisfação quando correspondo às expectativas					
36.	Expresso confiança no alcance dos objectivos					
37.	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.					
38.	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.					
39.	Levo os outros a fazerem mais do que eles esperavam fazer.					
40.	Sou eficaz em representar os outros perante níveis hierárquicos superiores					
41.	Trabalho com os outros de uma forma satisfatória					
42.	Aumento o desejo dos outros de obterem sucesso.					
43.	Sou eficaz em atender às necessidades da organização.					
44.	Aumento a vontade dos outros de se esforçarem mais.					
45.	Lidero um grupo que é eficaz					

Obrigado pela sua colaboração!

Anexo H – Licença de Utilização do MLQ



www.mindgarden.com

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material for his/her thesis or dissertation research:

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

Anexo I - Relatório de atividades de estágio

Introdução

No decorrer do Mestrado em Gestão, tomei a decisão de associar a prática ao meu percurso académico. Tomada a decisão de estagiar, foi necessário encontrar um estágio na área que mais me identificava, os recursos humanos. Assim, tomei a iniciativa de apresentar uma candidatura à empresa *Trêves Portugal*, onde viria a ser inserida num processo de seleção. Neste caso, foi-me realizada uma entrevista com o diretor e uma técnica de Recursos Humanos.

Houve por parte da empresa uma preocupação acentuada em que as minhas expectativas fossem alinhadas com as deles. Por isso, as questões durante a entrevista haviam sendo relacionadas com o meu percurso académico e experiências na área, que embora poucas foram essenciais para o aumento do interesse na área de recursos humanos.

Nessa entrevista foram-me explicadas as tarefas que iria desenvolver que embora simples, careciam de alguma responsabilidade e empenho.

Assim, a 19 de setembro iniciei o meu estágio, convicta da minha decisão e muito motivada. A primeira semana consiste em perceber os processos da empresa, o que faz, qual a visão, filosofia e conhecer todas as pessoas da organização, sem exceção.

Na segunda semana, incorreu-se da técnica observação e onde viria a aprender alguns dos processos de recursos humanos da empresa. Apesar de utilizar esta técnica recorrentemente, uma vez que todos os dias aprendia uma nova tarefa, fui me tornando cada vez mais autónoma e hoje, realizo as tarefas de forma independente.

No presente relatório, irei explicar as tarefas que desenvolvi no âmbito prático do estágio: métodos e funcionamento da formação, métodos e funcionamento da avaliação de desempenho, atividades motivacionais, recrutamento, acolhimento e integração e implicação e preparação para as auditorias.

i) Formação

A primeira tarefa foi na área da formação. Houve a oportunidade de criar uma base de dados em Excel de formação onde foi possível compilar informação desde 2015 até à data atual e extrair

resultados como: horas de formação por mês, semana, ano, formação por pessoa, formação por área e os respetivos totais em horas.

Terminado o ano de 2017, foi necessário alinhar a formação para o ano seguinte. O processo iniciou-se com a recolha por departamento das necessidades de formação para o ano 2018, depois elaborei um plano de formação que posteriormente, foi aprovado pela direção da empresa.

Após realizar o plano de formação, este foi revisto com todas as equipas para conseguir dar o maior conhecimento possível aos colaboradores, mediante o orçamento disponível. Para os colaboradores operacionais, a formação é dada mediante o projeto em que estão inseridos. Alguma formação é realizada no posto de trabalho, outra em sala de formação. Após a formação, o operador pode ser habilitado. A habilitação ocorre mediante um teste que é realizado ao operador e que, quando realizado com sucesso, confere o grau de habilitado. Todos os operadores são habilitados para o projeto em que trabalham, podendo ter mais do que uma habilitação.

ii) Avaliação de desempenho

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta de extrema importância para as organizações, ao nível da comunicação, diagnóstico, orientação, planeamento e orientação de carreiras. Para a Trèves Portugal, a avaliação é fundamental para a correção de desvios e melhoria contínua dos processos.

Neste sentido, a Trèves Portugal, anualmente, normalmente entre janeiro e fevereiro, avalia o desempenho de todos os seus colaboradores.

A avaliação de desempenho é aplicada através de dois modelos distintos: EDA - *Evaluation Development Appraisal* e a EPA – *Evaluation Performance Appraisal*. A EDA é direcionada para a estrutura administrativa da empresa e a EPA para os operadores de produção.

A sua aplicação é realizada pelos supervisores (avaliador) que posteriormente, discutem-na com os seus liderados os pontos a melhorar e desafios para o ano seguinte.

Após a sua aplicação, os documentos são entregues nos Recursos Humanos, que compilam e analisam a informação, e de forma sintética elaboram um relatório final com as principais conclusões e formam o plano de ações anual.

iii) Atividades motivacionais

Na Trèves Portugal defende-se que a motivação depende de desafios, e da forma como as pessoas encaram o seu trabalho. Nesta empresa, procura-se estimular o companheirismo, a interajuda e o quebrar a rotina que é para muitos colaboradores o mimo inesperado e o reconhecimento fundamental.

Durante todo o estágio consegui participar e colaborar na realização de atividades motivacionais, nomeadamente, a celebração de dias festivos como o magusto, as atividades de celebração do natal com a distribuição dos cabazes e jantar; o dia temático onde são dadas algumas formações, jogos de *team building* e segurança, dia dos namorados, dia da mulher, páscoa entre outros.

iv) Recrutamento

Durante o período de estágio, participei ativamente no processo de recrutamento de alguns colaboradores, que se candidataram a cargos operacionais e administrativos. Uma das tarefas que desenvolvi no estágio foi elaboração do seu procedimento, necessário para as várias auditorias.

A empresa tem dois tipos de recrutamento: interno e externo, que pode também ocorrer através de empresas de trabalho temporário.

Para cargos mais específicos, como mão-de-obra indireta (para áreas como manutenção e armazém) e administrativos são realizadas entrevistas, com o objetivo de encontrar o candidato certo para colmatar a necessidade existente.

Deste modo, consegui assistir a algumas entrevistas de perfis especializados administrativos (engenheiros e químicos) e assistir e realizar algumas entrevistas a candidatos de mão-de-obra direta.

Outra tarefa que realizei, foi a construção de uma Base de Dados de candidaturas em Excel e, contém todos os candidatos que enviaram a sua candidatura por mail, ou que, anteriormente

passaram por algum processo de seleção na Trèves. Todos os CV's recebidos, eletronicamente ou em papel, foram colocados e numerados na mesma base de dados. Sendo assim, uma das tarefas em ao longo do estágio, foi manter a Base de Dados atualizada, para que fosse mais fácil de utilizar/pesquisar.

v) Acolhimento e Integração

O processo de acolhimento apresenta as seguintes tarefas como:

- Apresentação da empresa – explicam-se os procedimentos éticos, códigos de conduta, carta informática entre outros como o Manual do Colaborador onde está descrito a visão, missão, objetivos da empresa, produtos fabricados e em que modelos (carros) os produtos são integrados, posição internacional e alguns dos protocolos que o colaborador pode beneficiar, tais como, médico, farmácia, nutricionista entre outros protocolos.
- Formação em ambiente, higiene e segurança – é explicado ao colaborador a importância e obrigatoriedade de usar os equipamentos de proteção individual (EPI), consequências do uso incorreto de EPI, regras de fardamento, regras de higiene, regras de segurança e manuseamento e tratamento de resíduos.
- Dar a conhecer o seu posto de trabalho e as pessoas com quem o novo colaborador vai trabalhar.

A equipa de recursos humanos, é responsável pelo o acolhimento e pela integração de todos os membros e como tal, uma tarefa do meu estágio foi fazer o acolhimento aos novos colaboradores. Do acolhimento e integração de administrativos faz parte a passagem por todos os departamentos para conhecer todos os processos.

vi) Outras tarefas desenvolvidas:

- Gestão de Equipamentos de Proteção Individual – abastecimento de linhas de produção, gestão de stocks e encomendas
- Uman Xpert RH Solution– Programa de Gestão Salarial – Aberturas de processos de colaboradores, análise de mapas de horas extras entre outros.
- Preenchimento de diversas declarações para várias entidades como bancos, segurança social, entre outras.
- Auxílio em algumas tarefas de processamento salarial e gestão de horas extras e faltas.

- Indicadores de Recursos Humanos
- Relatório Único 2018

Análise da experiência do estágio

A opção de realizar estágio curricular em detrimento de outras opções permitiu-me ter uma oportunidade de conhecer a área de Recursos Humanos e do funcionamento de uma indústria no geral.

Considero que tive uma boa oportunidade de experimentar, aplicar e desenvolver competências técnicas, sociais e comportamentais que tornaram a experiência bastante positiva. Tive também a sorte da empresa ter uma cultura organizacional jovem assente nas boas relações interpessoais, valorização das pessoas e colaboração que permitiu que a minha integração fosse mais fácil e leve.

Desde o início do estágio que fui bem-recebida e sempre tratada como uma colega, com os mesmos direitos, deveres organizacionais e por isso pude vivenciar e conviver com pessoas com experiências bastante diferentes, umas com longos percursos vinculados à organização e outros com experiências externas que trazem sempre uma visão diferente.

No que diz respeito ao meu percurso de estágio, apesar de bem definido aquando da entrada na organização, sinto que ganhei muito mais do que o que era proposto.

Quando se entra numa empresa como estagiário, recém-licenciado ou finalista de mestrado, não se tem experiência profissional e por isso, fica-se muito dependente da formação que o orientador de estágio possa dar. Caso este, esteja com tempo, é possível acompanhá-lo e perceber os processos, caso contrário, torna-se difícil ganhar conhecimento.

Assim, torna-se aceitável que o percurso numa fase inicial, tenha sido composto por tarefas menos complexas, que não têm um impacto tão grande na empresa, como compilações de dados e elaboração de procedimentos. Com o passar do tempo, tornei-me mais autónoma, com mais formação que implica mais conhecimento e responsabilidade. A equipa de recursos humanos foi fantástica comigo, sempre pronta a ensinar e desafiar-me a fazer mais e melhor.

Esta experiência demonstrou várias coisas. Percebi que a realidade de recursos humanos nas organizações depende da forma como ela é reconhecida por todos os colaboradores, e que é

necessário ter um background de todas as áreas da empresa para se conseguir fazer um bom trabalho no que diz respeito, ao apoio ao colaborador, ao bom recrutamento, a avaliar perfis dos colaboradores, e perceber os riscos associados aos postos de trabalho e às equipas.

Entendi que, é preciso muita resiliência e trabalho para se conseguir ser valorizado e compreendido dentro de uma organização. Percebi também que a longo prazo, espero desempenhar um papel de responsabilidade elevada na Gestão de Recursos Humanos, do início ao fim. E sobretudo que esta experiência não seria tão boa se não tivesse integrada num conjunto de pessoas que trabalha em equipa e quando assim é, os resultados são mais positivos, e conseguem-se alcançar todos os objetivos planeados, com o esforço, dedicação e otimismo. São valores que levo para a vida.